


3 1761 11556134 2





Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115561342>



Public Service Commission of Canada

1993-94
Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1993

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1994-III-42
ISBN 0-660-57883-2



Table of Contents

Part III

Public Service Commission
of Canada

A. Staffing Programs	18
B. Executive Programs	26
C. Audit and Review	32
D. Approvals and Investigations	36
E. Training Programs	36
F. Administration	38
Section B Supplementary Information	
A. Profile of Program Resources	
1. Financial Requirements by Office	41
2. Personnel Requirements	42
3. Distribution of Capital Expenditures	43
4. Details of Major Capital Projects	44
5. Net Cost of Program	44
6. Revolving Fund Financial Statements	48
References	52
Typical Index	55

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document, and as such contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents as well as to aid in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

It should be noted that, in accordance with the Operating Budget principles, human resource consumption reported in this Expenditure Plan will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTE). FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

Table of Contents

Details of Spending Authorities

A.	Authorities for 1993-94	4
B.	Use of 1991-92 Authorities	5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1993-94 and Recent Performance	
1.	Highlights	6
2.	Financial Summaries	7
B.	Background	
1.	Introduction	11
2.	Mandate	12
3.	Program Objective	13
4.	Program Organization for Delivery	13
C.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	15
2.	Initiatives and Update on Previous Years' Initiatives	15
D.	Program Effectiveness	18

Section II

Analysis by Activity

A.	Staffing Programs	19
B.	Executive Programs	24
C.	Audit and Review	28
D.	Appeals and Investigations	30
E.	Training Programs	34
F.	Administration	39

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	41
2.	Personnel Requirements	42
3.	Distribution of Capital Expenditures	43
4.	Details of Major Capital Projects	44
5.	Net Cost of Program	44
6.	Revolving Fund Financial Statements	45

References	48
------------	----

Topical Index	48
---------------	----

Details of Spending Authorities

A. Authorities for 1993-94 – Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates	1992-93 Main Estimates
Public Service Commission			
10	Operating expenditures	130,695	129,540
15	Capital expenditures	–	9,559
(S)	Contributions to employee benefit plans	11,973	16,069
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund	(44)	154
Total Agency		142,624	155,322

Votes – Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1993-94 Main Estimates
Public Service Commission		
10	Public Service Commission – Operating expenditures	130,695,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates						1992-93 Main Estimates
	Full-time equivalents	Budgetary			Less: Revenues credited to the vote	Total	
		Operating	Capital	Sub- Total			
Staffing Programs	970	62,361	4,017	66,378	–	66,378	77,653
Executive Programs	97	6,600	95	6,695	–	6,695	7,291
Audit and Review	66	4,221	41	4,262	–	4,262	4,587
Appeals and Investigations	82	5,077	56	5,133	–	5,133	5,260
Training Programs*	596	47,699	800	48,499	(15,247)	33,252	34,504
Administration	382	26,599	305	26,904	–	26,904	26,027
	2,193	152,557	5,314	157,871	(15,247)	142,624	155,322
1992-93 Full-time equivalents**	2,361						

* The Training Programs Activity is composed of two major sub-activities: Language Training, and Staff Development and Training. The latter sub-activity is financed by means of a Revolving Fund and, in part, through a subsidy provided by the Commission's appropriation. For a reconciliation between the cash requirement of the Fund and the operating profit or loss calculated on an accrual accounting basis, refer to Figure 33.

** Full-time equivalents also include resources not subject to the control of the Treasury Board.

B. Use of 1991-92 Authorities – Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)		Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Public Service Commission				
25	Program expenditures	129,809,000	129,809,000	120,253,989
(S)	Contributions to employee benefit plans	15,523,000	17,008,000	17,008,000
		145,332,000	146,817,000	137,261,989
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund	810,000	5,236,080	284,155*
	Total Program – Budgetary	146,142,000	152,053,080	137,546,144

* Includes adjustments of \$472,685 to the balance sheet accounts of the Staff Development and Training Revolving Fund for discretionary language training which was provided by means of a revolving fund in 1990-91 only.

Section I

Program Overview

A. Plans for 1993-94 and Recent Performance

1. Highlights

The following are highlights of plans for 1993-94 and of recent performance relating to the activities of the Commission:

- **Public Service Reform Act:** The Public Service Commission has been preparing for transition to and implementation of the *Public Service Reform Act* (PSRA) (see page 15).
- **Efficiency Review:** The Public Service Commission has completed a consultant-led examination of operational and administrative processes and systems in order to identify opportunities to improve efficiency (see page 15).
- **Employment Equity Programs Evaluation:** The Public Service Commission and Treasury Board Secretariat assessed the ability of the current policy and programs to meet the federal government's employment equity objectives and are addressing new policy and program directions suited to the changing environment (see page 16).
- **Review of Staffing Delegation:** In 1992-93, the Commission completed a review of its delegation of staffing authority. Consultations were held across Canada and the results were used as a guide to develop a prototype delegation and accountability agreement. In 1993-94, the Commission will revise its instrument of delegation to make clear not only the powers delegated to the deputy head, but also what is expected of those exercising appointment authority, and the means by which performance is to be assessed (see page 16).
- **Integrated Staffing System (ISS) Project:** In 1992-93, ISS continued systems development on numerous sub-projects that will eventually combine to replace existing PSC staffing operational and information systems. The 1993-94 priorities will be technology installation in all PSC staffing offices, initial systems implementation, continued intensive systems development and initial negotiations with selected client departments on optimal means of sharing ISS data (see page 23).

2 Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Change	Estimates 1992-93
Staffing Programs	66,378	77,334	(10,956)	77,653
Executive Programs	6,695	7,260	(565)	7,291
Audit and Review	4,262	4,331	(69)	4,587
Appeals and Investigations	5,133	5,224	(91)	5,260
Training Programs	33,252	36,326	(3,074)	34,504
Administration	26,904	26,184	720	26,027
	142,624	156,659	(14,035)	155,322
Human resources (FTE)*:	2,193	2,345	(152)	2,361

* See Figure 27, page 42, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The financial requirements for 1993-94 are \$14 million lower than the 1992-93 forecast, which includes supplementary items. The following items contributed to this variance:

\$ Millions

Staffing Programs: A net decrease of \$11 million attributable to:

- the drop-off of some of the Integrated Staffing System resources; (4.8)
- the employment equity programs reduction; (4.5)
- expenditure restraint measures; (1.4)
- the impact of the pension legislation change; (1.4)
- salary adjustments; (1.3)
- the Efficiency Review reduction (net of investments); (.9)

offset by:

- expenditure restraint measures (frozen allotments); 1.9
- the Management Trainee Program; .9
- the implementation of the PSRA; and .3
- internal reallocations. .2

Executive Programs: A decrease of \$.6 million mainly due to:

- salary adjustments and expenditure restraint measures; (1.3)
- the impact of the pension legislation change; and (1.2)
- the Efficiency Review reduction. (1.1)

Audit and Review: A \$.1 million decrease due to salary adjustments offset by expenditure restraint measures.

Appeals and Investigations: A \$.1 million decrease due to salary adjustments and the impact of the pension legislation change offset by the Efficiency Review investment.

Training Programs: A decrease of \$3.1 million attributable to:

- the drop-off of the resources associated with the Public Service Learning and Communications Network; (1.1)
- salary adjustments; (1.2)
- the impact of the pension legislation change; (1.8)
- the Efficiency Review reduction; (1.6)

offset by:

- expenditure restraint measures; and .4
- an increase in the Staff Training Subsidy due to the Efficiency Review investments net of the reduction. .2

Administration: An increase of \$.7 million attributable to:

- the Efficiency Review investment; 1.8
- the implementation of the PSRA; .7
- the expenditure restraint measures (frozen allotments); .4

offset by:

- the Efficiency Review reduction; (1.0)
- the impact of the pension legislation change; (1.6)
- salary adjustments; and (1.3)
- costs for student employment programs. (1.3)

Explanation of 1992-93 Forecast: The \$1.3 million difference between the 1992-93 forecast and the 1992-93 Main Estimates (see Figure 1) is attributable to:

\$ Millions

Staffing Programs: A net decrease of \$.3 million due to:

- expenditure restraint measures; (2.9)
- offset by:
- salary adjustments; and 2.0
 - internal reallocations. .6

Audit and Review: A \$.3 million decrease due to internal reallocations and expenditure restraint measures in the amount of (\$.4) million offset by salary adjustments of \$.1 million.

Training Programs: A net increase of \$1.8 million due to:

- increased personnel costs; 1.6
 - resources for the Public Service Learning and Communications Network; 1.1
- offset by:
- expenditure restraint measures; (.6)
 - an operating profit by the Staff Development and Training Revolving Fund; and (.2)
 - internal reallocations. (.1)

Administration: A net increase of \$.2 million due to:

- increased personnel costs and internal reallocations; .5
 - costs for student employment programs; .3
- offset by:
- expenditure restraint measures. (.6)

Figure 2: Financial Results for 1991-92

(thousands of dollars)	1991-92		
	Actual	Main Estimates	Change
Staffing Programs*	67,420	75,170	(7,750)
Audit and Review	4,200	3,094	1,106
Appeals and Investigations	5,126	4,923	203
Training Programs	34,117	35,035	(918)
Administration	26,683	27,920	(1,237)
	137,546	146,142	(8,596)
Human resources (FTE) **	2,266	2,394	(128)

* Integrated Staffing System project expenditures are included in Staffing Programs instead of Administration (Reference Public Accounts).

** See Figure 27, page 42, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The 1991-92 expenditures were \$8.6 million or 5.9% lower than the Main Estimates. This was due mainly to the following factors:

\$ Millions

Staffing Programs: An underexpenditure of \$7.8 million attributable to the following:

- a lower than expected participation by other departments in the employment equity programs; (6.1)
- savings which resulted from the employee strike, delays in staffing and employees on leave; (3.6)
- expenditure restraint measures; (2.2)
- miscellaneous internal reallocations; (1.0)

offset by:

- the Integrated Staffing System Project; 2.8
- actual personnel costs higher than provided in the Estimates; 1.2
- the Management Trainee Program; and .6
- the Assessment Centre for entry to the Executive Group. .5

Audit and Review: An overexpenditure of \$1.1 million attributable to:

- internal reallocations; 1.4

offset by:

- expenditure restraint measures and savings which resulted from the employee strike and positions not staffed. (.3)

Appeals and Investigations: A net overexpenditure of \$.2 million due mainly to internal reallocations offset by expenditure restraint measures.

Training Programs: An underexpenditure of \$.9 million due to:

- expenditure restraint measures; (.8)
- a reduction in the Staff Development and Training Revolving Fund anticipated operating loss; (.5)
- internal reallocations; (.2)

offset by:

- increased personnel costs. .6

Administration: An underexpenditure of \$1.2 million attributable to:

- expenditure restraint measures; (1.1)
- internal reallocations; (.9)

offset by:

- increased salary costs; and .6
- costs for student employment programs. .2

B. Background

1. Introduction

The Public Service Commission is responsible for the interpretation and application of merit in staffing Public Service positions and is accountable to Parliament for the application of the *Public Service Employment Act* (PSEA). The Commission is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* (FAA), reporting through the Secretary of State.

The *Public Service Employment Act* governs staffing in the Public Service and gives the Commission exclusive authority to make appointments in all government departments and agencies that do not have separate staffing authority under specific legislation. The Commission does not appoint the employees of agencies with "separate employer" status, except in the case of the Public Service Staff Relations Board, Indian Oil and Gas Canada, the Office of the Superintendent of Financial Institutions, and the Staff of Non-Public Funds, Canadian Forces. The "separate employers", listed in Schedule 1, Part II of the *Public Service Staff Relations Act* (PSSRA), comprise part of the Public Service – commissions and boards – not represented by the Treasury Board.

The *Public Service Employment Act* enables the Commission to delegate its exclusive authority to make appointments to departments and agencies. Through such delegation, the Commission has entrusted departments with a major role in selection and appointment. In line with its service-wide responsibilities and taking into account the diversity and specific needs of departments, subject to certain conditions such as prior clearance in order to staff, the Commission delegates significant appointment authority to departments. Seventy-four percent of appointments for the 1991-92 fiscal year were made by departments which have been delegated full authority for all aspects of the staffing process. Twenty-two percent of appointments were made through a shared responsibility, where the department has been delegated appointment authority, but the Commission has a major impact on the staffing process through referrals. The remaining 4% of appointments were made by the Commission, which retains full control in those areas best overseen centrally through recruitment and referral of candidates in open competitions and in placement of persons with staffing priority entitlement. The Commission also retains full authority for recruitment to, and promotion within, the Executive Group.

The *Public Service Employment Act* stipulates that, in keeping with its mandate and in accordance with the provisions and principles of the PSEA, the Commission shall "operate and assist deputy heads in the operation of staff training and development programs in the Public Service." The Commission also develops the policies and programs that shape staffing in the Public Service, establishes mechanisms for appeals against appointments and recommendations for release or demotion and for investigation of complaints relating to non-appealable staffing matters and personal harassment, and monitors the conduct of delegated staffing.

2 Mandate

The Public Service Commission of Canada is a politically independent agency, accountable to Parliament for the administration of the *Public Service Employment Act*. The Act states that: "The Commission shall appoint or provide for the appointment of qualified persons to or from within the Public Service in accordance with the provisions and principles of the *Public Service Employment Act*."

The responsibilities of the Public Service Commission under the Act and in accordance with agreements with the Treasury Board can be described in two categories: exclusive and non-exclusive.

Exclusive Responsibilities: Pursuant to the *Public Service Employment Act*, exclusive authority is entrusted to the Commission to:

- make appointments to or from within the Public Service (Staffing Programs and Executive Programs);
- develop and administer processes and standards for the selection of candidates for positions in the Public Service (Staffing Programs and Executive Programs);
- operate an appeals system for appointments (Appeals and Investigations) and, upon proclamation of the *Public Service Reform Act*, operate a recourse process for deployment (Administration);
- audit staffing activities (Audit and Review);
- investigate allegations of irregularities or inequities in staffing (Appeals and Investigations);

- administer Section 33 of the Act pertaining to political rights of public servants (Administration);
- demote or release for incompetence or incapacity (Administration), until the PSRA is proclaimed; and
- recommend to Governor in Council exclusions from the *Public Service Employment Act* (Staffing Programs and Executive Programs).

Non-Exclusive Responsibilities: The Public Service Commission has also been entrusted with responsibility for certain functions which are not exclusively within its domain and are mostly carried out under delegation of authority from the Treasury Board of Canada. These include:

- middle management, supervisory and specialty training (Training Programs);
- language training (Training Programs);
- developmental courses and programs (Training Programs, Executive Programs and Staffing Programs);
- audit of certain personnel management functions (Audit and Review);
- investigation of complaints of personal harassment (Appeals and Investigation); and
- specific activities in the fields of human resources planning, counselling and career development for the Executive Group, and participation of under-represented groups (Staffing Programs and Executive Programs).

3. Program Objective

The objective of the Commission is to assist in the maintenance of a competent Public Service by ensuring that the best qualified persons are recruited to or promoted within the Public Service, that qualified employees are deployed to meet operational requirements and that certain training services are provided on behalf of the Treasury Board.

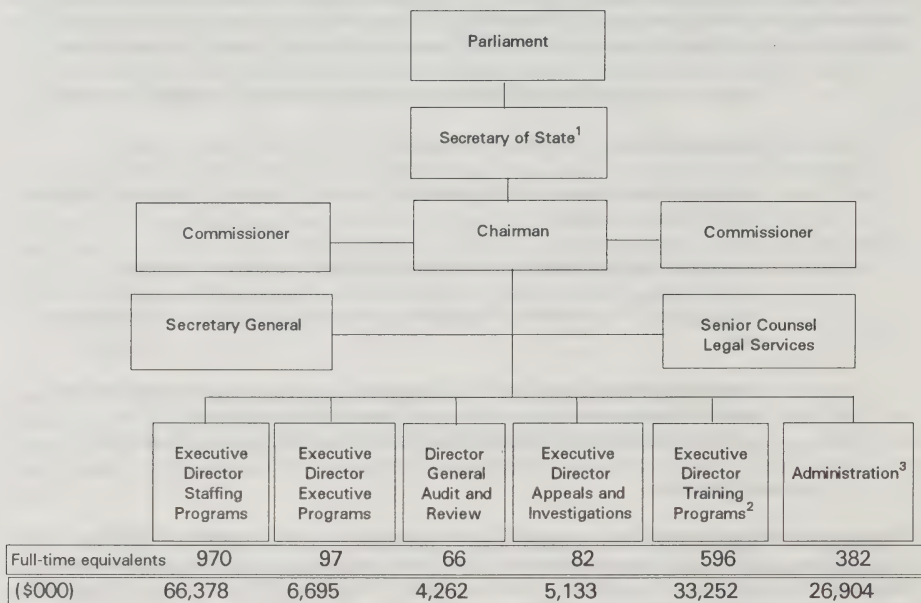
4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Public Service Commission Program includes six activities: Staffing Programs, Executive Programs, Audit and Review, Appeals and Investigations, Training Programs, and Administration.

Organization: Figure 3 shows the reporting relationship of the branches of the Public Service Commission and the corresponding resources. The branches and the activity structure have a one-to-one relationship, except for the Administration Activity which includes the Office of the Chairman and Commissioners, Secretary General, Legal Services, Corporate Management Branch, Communications Branch, and Human Resources Management Branch.

In addition to offices in the National Capital Region, the Commission also has regional and district offices in St. John's, Charlottetown, Halifax, Moncton, Quebec City, Montreal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Calgary, Iqaluit, Vancouver, Victoria, Yellowknife, and Whitehorse. The Commission maintains these offices in order to provide the Canadian public with full access to Public Service employment opportunities and to make its services available across Canada.

Figure 3: Resource Requirements by Organization and Activity



¹ In matters dealing with the *Public Service Employment Act*, the Secretary of State is the Minister designated as spokesperson for the Commission in Parliament and is also the appropriate minister within the context of the *Financial Administration Act*.

² Includes a Revolving Fund with authority to draw up to \$4.5 million from the Consolidated Revenue Fund.

³ Resources for the Office of the Chairman and Commissioners, Secretary General, Legal Services, Communications Branch, Human Resources Management Branch, Official Languages Secretariat and Corporate Management Branch comprise the Administration Activity total.

C. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Factors outlined below will influence the Public Service Commission.

- *The Public Service Reform Act* will require the implementation of new programs and services and the delivery of training on the revised staffing processes.
- Fiscal restraint will continue, necessitating a more targeted approach to recruitment and continued service to employees entitled to priority placement.
- Renewal of the Public Service and a revitalization of fundamental values will continue, with an emphasis on accountability for results in delegated staffing.
- Matters of employment equity will remain a priority until target group representation in the federal workforce comes into line with their representation in the labour force.
- The challenges of managing in the public sector environment will continue to demand an emphasis on managerial and leadership skills in executive selection.

2. Initiatives for 1993-94 and Update on Previous Years' Initiatives

Implementation of the *Public Service Reform Act*: The Act was passed by Parliament as part of Public Service 2000. The scheduled proclamation date is June 1, 1993, with some elements likely to be proclaimed on April 1, 1993.

The Public Service Commission will be responsible for the implementation of those areas of the Act that fall within its mandate. Amendments to the PSEA, FAA, and the PSSRA have been included in the Act and address many of the requirements for change proposed in the White Paper and other fora. These amendments provide an expanded range of tools and options that can be combined in new ways to meet the human resource management needs of the Public Service. The PSC will conduct formal consultations with unions, as well as deliver training and prepare information for managers, employees and unions on the aspects of these changes that impact on the staffing process and on public servants in general. Corporate level commitment and a full understanding of the changes by all managers, employees, and union representatives are required in order to achieve the objectives of the changes.

Work has already begun on many of these activities, and adjustments to PSC operations are underway, in order to be ready when the Act is proclaimed. The need for additional implementation funds for 1994-95 will be determined during 1993-94.

PSC Efficiency Review: In June 1992, the Commission agreed to take part in a consultant-led efficiency review. The purpose of this review was to assist in finding ways to reduce administrative and service delivery overhead, and to identify opportunities to improve efficiency through process improvement, functional and structural rationalization or consolidation and the application of technology.

The review identified three areas where savings will be realized. Approximately one-third will be directly attributed to reductions in common services (finance, administration, communications, and human resources management). An additional one-third relates to

administrative efficiencies in several program branches, and the final one-third will be attributed to service delivery changes in the areas of priority administration and language assessment. However, in order to achieve the identified savings, there will be a significant investment in technology in specific areas, principally in finance and human resources management.

Employment Equity Programs Evaluation: The evaluation of employment equity programs in the federal government was undertaken by the Public Service Commission and Treasury Board Secretariat. Factors giving impetus to the study included the emphasis of PS 2000 on employment equity, the impending expiration of the mandate for the Employment Equity Special Measures Programs in 1993, the review by Parliament of the *Employment Equity Act*, and the increasing awareness of demographic changes in the labour force.

The study assessed the continued ability of the current policy and programs (Special Measures Programs) to meet the federal government's employment equity objectives and is currently addressing new policy and program directions suited to the changing environment.

The Special Measures Programs to achieve employment equity have been effective. Program efforts have resulted in better paying jobs and a greater number of permanent jobs. Despite this progress, more effort is needed to identify and remove systemic barriers. Better information about the makeup of the Public Service workforce is needed to assess the impact of these programs. The programs need to be more flexible, more sensitive to the particular needs of each group and to regional variations. Permanent funding is required for technical aids for people with disabilities. The programs will be revised beginning in fiscal year 1994-95.

Staffing Delegation Review: The Commission completed a review of its delegation of staffing authority. Consultations were held across Canada and the results were used as a guide to develop a prototype delegation and accountability agreement.

In 1993-94, the instrument of Staffing Delegation will be revised and a Staffing Management Agreement will be negotiated with each deputy head. It will define the scope of delegation (the authorities that have been delegated and the jurisdiction in which the decision maker can act) and the associated constraints on discretion, both legal and behavioral (based on the legal interpretation of merit, concepts of natural justice and the values espoused by the Commission). The agreement will communicate the intended effects of PSC policy and programs and the expected behaviours related to the delegated authorities. Finally, the agreement will detail the indicators that will be used to track performance.

In 1993-94, the PSC will also work with departments to integrate both qualitative and quantitative information into an agreement on the management of staffing. This agreement will link the assessment of departmental performance to the authorities that have been delegated, as well as outline customized staffing services to be provided to the department, by the PSC, to address specific departmental requirements. It will state the objective to be achieved over the short term and the specific indicators that will be used to track progress (a subset of the indicators listed in the Staffing Delegation and Accountability Agreement).

Executive Group: During 1992-93, the Commission implemented an enhanced approach to selection for entry to the Executive Group and completed the implementation of an appointment-to-level system for ADM appointments, involving the introduction of generic selection criteria. It also worked on a new approach to implementing the selection guidelines for the Executive Group, in accordance with the PSRA. In addition, it increased the contributions to management development made by its career development and assignment programs, particularly the International Programs, which grew significantly. Finally, it created a Special Programs Unit with

the objective of improving representation of designated employment equity group members in the Executive Group.

In 1993-94, the Commission will continue to foster management excellence in the Executive Group by seeking to further improve the quality and efficiency of the services it provides to its clients, through, for example, modernization of its Management Resources Information System. It will also try to facilitate the recruitment of members of designated groups, from both within and outside the Public Service, who aspire to senior management positions in the federal government, through the services of the Special Programs Unit.

Employment Equity: In 1992-93, activities focused on a more integrated delivery of services on employment equity to federal departments and the public. These included the delivery of special measures employment equity programs, development of hands-on training tools and sessions for federal departments on recruiting and managing a diverse workforce, and the delivery of attitudinal and cross-cultural awareness workshops to federal departments. The Commission also focused on expanding networks to public and private sector employers at the municipal, provincial, national and international level, including designated group organizations to enhance recruitment strategies.

During 1993-94, the current programs will continue and will incorporate any new policy and program directions resulting from the joint Treasury Board Secretariat and Public Service Commission review of Special Measures Programs.

Management Trainee Program (MTP): Since its inception in 1990-91, the Management Trainee Program has successfully recruited individuals from outside the federal Public Service with the potential to excel as managers and enable them to advance toward a productive career. The 1991-92 campaign drew 1,328 applicants, including high potential members of employment equity target groups. After assessments, 85 new recruits were selected and appointed to Management Trainee positions. A higher level of participation is expected during 1992-93. In 1993-94, the Commission plans to sustain the current high standards in the annual promotion, assessment and selection of new recruits.

Through a parallel campaign in 1991-92, the internal component of the Management Trainee Program qualified 25 candidates from within the federal Public Service from the 635 applications processed. A new recruitment strategy for the internal component of the MTP has been developed and will be implemented for the next campaign.

In addition, the Commission will continue to administer the Treasury Board pool of 30 full-time equivalents (FTEs), which was created to assist departments in providing the required central agency assignments for MTP internal and external participants. To date, 20 assignments have been negotiated for MTP trainees (internal and external). It is anticipated that all 30 participant FTEs will be utilized in 1993-94.

Enhanced Recruitment and Referral: Initiatives reported in the 1992-93 Expenditure Plan have, for the most part, been completed. The pilot test that involved three departments having direct access to the Commission's inventory of candidates now involves only two departments. The Commission has repatriated from Employment and Immigration Canada full operational responsibilities for the Administrative Support Category in locations where the PSC currently has an office, and the Operational Category in the National Capital and Eastern Ontario and Yukon regions.

Workforce Adjustment Directive: In 1992-93, the Commission continued to place persons with priority status. This was accomplished largely under the Work Force Adjustment Directive, which provided retraining and redeployment opportunities to affected employees. The Commission worked in close cooperation with departments to support and encourage the use of innovative approaches for the placement and retraining of each affected person.

Area of Competition: Since the new guidelines issued in May 1991 for the development of departmental area of competition policies, the Commission has provided consultative services to 15 departments. During 1993-94, the thorough review of the minimum prescribed areas of selection will continue, and policies will be developed in line with the legislative amendments in the *Public Service Reform Act*.

D. Program Effectiveness

The Public Service Commission reviewed the effectiveness and efficiency of PSC programs in the areas of employment equity and staffing delegation.

In partnership with the Treasury Board Secretariat, the Commission evaluated the six employment equity Special Measures Programs administered by the PSC and targeted at the four designated employment equity groups. The programs included: ACCESS, the Northern Careers Program, OPTION, the National Indigenous Development Program, the Visible Minority Employment Program and the Women's Career Counselling and Referral Bureau.

The Commission found that the Special Measures Programs have contributed to the meeting of employment equity goals and objectives, but that their impacts are insufficient in addressing all barriers to employment equity. The study concluded that a more comprehensive approach to employment equity is required. This would include a better integration of employment equity into human resource management through existing programs.

The evaluation of the Women's Career Counselling and Referral Bureau (WCCRB) will be completed in 1993-94.

The Commission also completed a review of the delegation of its staffing authority. Consultations were held across Canada involving union representatives and nearly 500 public servants at all hierarchical levels. The results from those consultations were used as a guide to develop a new Staffing Delegation and Accountability Agreement. This agreement will spell out not only the powers delegated to the deputy head but what is expected of those exercising appointment authority, and the means by which performance is to be assessed.

In addition, an evaluation framework for the Management Trainee Program was developed that identified measurable outputs against which the effectiveness of the MTP will eventually be assessed.

Section II

Analysis by Activity

A. Staffing Programs

Objective

The objective of the Staffing Programs Activity is to assist in the maintenance of a competent and representative Public Service and to ensure that the Public Service is staffed with qualified individuals.

Description

The Staffing Programs Activity encompasses activities in support of delegated and non-delegated staffing, including policy and program development, monitoring, consultation and advice, administration of staffing delegation, establishment of tests and standards for selection, administration of staffing priorities, recruitment and promotion. This activity also encompasses the delivery of employment equity programs as well as the development of policy and special programs and assessment techniques in support of the Executive Programs.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 47% of the total operational expenditures and 44% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$66.4 million (Figure 4) includes \$48.3 million or 73% for personnel costs.

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE ¹	\$	FTE	\$	FTE
Regional Operations	40,634	695	48,205	836	40,906	794
External Recruitment	10,604	90	8,445	73	–	–
Program Development	8,589	132	9,094	126	13,077	167
Monitoring and Information Management	3,077	53	3,365	52	3,154	51
Management Category Programs ²	–	–	–	–	7,460	101
Integrated Staffing System Project	3,474	–	8,225	–	2,823	–
	66,378	970 ³	77,334	1,087	67,420	1,113

¹ See Figure 27, page 42, for additional information on human resources.

² Effective 1992-93, Management Category Programs became a separate activity titled Executive Programs.

³ Included in the full-time equivalent totals are resources dedicated to the employment equity programs comprising 255 full-time equivalents for participants and 73 full-time equivalents for administrative and counselling services.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1993-94 are explained in the Program Overview.

Figure 5: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Regional Operations	40,906	794	49,798	857	(8,892)	(63)
Program Development	13,077	167	14,535	178	(1,458)	(11)
Monitoring and Information Management	3,154	51	2,926	52	228	(1)
Management Category Programs	7,460	101	7,911	104	(451)	(3)
Integrated Staffing System Project	2,823	—	—	—	2,823	—
	67,420	1,113	75,170	1,191	(7,750)	(78)

Explanation of Change: Actual financial resource requirements were 10% lower than planned. The difference between actual 1991-92 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for each of the four components of this Activity.

Regional Operations: The major activity of this component is to provide all non-delegated staffing activities and services for all occupational categories. Services include all aspects of recruitment, referrals, language assessment, appointments, placement of priority persons, the administration of the Co-operative Education Program (Figure 6) and the delivery of special measures employment equity programs (Figure 7). Other responsibilities include advising and assisting departments on delegated staffing, following up on upheld appeals, and various other types of staffing support services.

Figure 6: Staffing Process – Statistical Overview

	Projected 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92	Actual 1990-91
Appointments (non-delegated)	2,562	2,562	3,052	2,540
Recruitment (applications processed)	219,000	171,750	180,925	211,527*
Referrals	18,555	18,017	13,359	15,547
Average days with advertising	61	60	51	51
Average days without advertising	18	13	14	18
Language assessments (candidates assessed)	12,000	18,500	17,970	18,701
Priorities administration:				
New entrants	4,160	7,000	7,678	6,647
Placements	3,076	4,000	2,942	2,788
Co-op requests processed	6,568	6,629	7,000	6,988

* Efforts to attract applicants for positions related to the implementation of the Goods and Services Tax (GST) contributed significantly to the increase in 1990-91.

- Note: (1) Figures include the Administrative Support Category in locations where the Public Service Commission has an office, as well as the Operational Category in the National Capital and Eastern Ontario and the Yukon regions. The figures for 1990-91 and 1991-92, however, include the Administrative Support Category in the National Capital Region only.
- (2) Changes to the validity periods of Second Language Evaluations and increased delegation to departments for priority administration are expected to be in place in 1993-94 and will result in a decrease in activity in these two areas.

Figure 7: Employment Equity Special Measures Programs – Participant Statistical Overview

	Projected* 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92	Actual 1990-91
National Indigenous Development Program				
New participants		200	173	167
Participants who completed program		178	150	96
Northern Careers Program				
New participants		60	72	77
Participants who completed program		88	50	56
Access Program for Disabled Persons				
New participants		200	168	134
Participants who completed program		175	101	79
Visible Minority Employment Program				
New participants		184	174	115
Participants who completed program		183	117	106
Option: Non-Traditional Occupations Program for Women				
New participants		104	87	122
Participants who completed program		127	95	59

* Structural and resource changes to the Special Measures Programs during 1993-94 will result in increased emphasis on development of existing employment equity candidates within the Public Service and other special initiatives. Consequently, the number of external participants who will utilize Special Measures Programs resources during 1993-94 is not known at this time.

External Recruitment: The major activity of this component is to develop programs and approaches aimed at recruiting highly qualified individuals to the federal Public Service. It provides functional direction to program deliverers and manages centralized and decentralized national external recruitment programs. Services include general recruitment, post-secondary recruitment, the Accelerated Economist Training Program and the Management Trainee Program (Figure 8).

Figure 8: External Recruitment – Statistical Overview

	Projected 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92	Actual 1990-91
Post-Secondary Recruitment Program (PSR)				
PSR appointments*	400	325	528	605
PSR applications processed	15,000	12,500	7,509	14,231
Accelerated ES Training Program				
Applications processed	500	300	521	497
Participants recruited	8	8	8	8
Graduating participants	8	8	7	6
Management Trainee Program				
External applications processed	1,500	1,334	1,323	1,284
Internal applications processed	700	637	635	119
Participants recruited from outside	100	87	100	100
Participants recruited from inside	25	22	25	25

* Appointments are for calendar years.

Program Development: This component develops legislation, regulations, statutory instruments, policies and standards pursuant to the PSEA, in staffing and in the delegation of authority to departments. It has responsibility for occupational and language tests, selection standards, various statutory instruments and assessment centre activities. It also oversees the interests of the Commission in litigation affecting both the Commission and the PSEA, and conducts consultations with unions. The other major function of this component is the development and administration of special measures employment equity programs on behalf of the Treasury Board Secretariat, as well as the development of strategies and initiatives to assist departments in achieving their employment equity objectives. This component also provides advice and assistance to program deliverers, i.e. departments, regional offices, on staffing and on employment and advancement of members of employment equity groups.

Monitoring and Information Management: This component monitors, analyzes and researches data related to staffing matters and issues. It also carries out coordination and integration functions in support of the priorities and needs of the Commission, the Treasury Board Secretariat and departments in human resource and labour market analysis areas. This component also ensures one focus for all staffing data and information systems. Services provided to clients within and outside the Commission relate to analysis and data services, data administration (including data quality and input) and the coordination and administration of information technology in support of the activities of the Staffing Programs Branch and the Executive Programs Branch (Figure 9).

Figure 9: Monitoring and Information Management – Statistical Overview

	Projected 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92	Actual 1990-91
Data Administration:				
Operational staffing documents processed	260,000	202,000	201,317	207,232
Analysis and Data Services:				
Data/statistical reports generated for:				
Departments and Others	4,200	4,200	4,482	2,532
Internal to PSC	2,720	2,720	2,841	2,948
Treasury Board Secretariat	80	80	316	465
Total	7,000	7,000	7,639	5,945

Capital Expenditures: In 1988-89, the Commission undertook a major review of its existing staffing data systems and information requirements. The resulting Strategic Information Systems Plan identified the need to integrate 30 independent staffing data systems, improve data quality and availability, update the technology and reduce operating costs.

Project approval was given for the development and implementation of a totally Integrated Staffing System (ISS) at a total cost of \$25,027,000 for the period 1990-91 to 1994-95. Incremental resources for this project amount to \$14,889,000. The difference of \$10,138,000 between the total cost of the integrated system and the incremental funding will be realized through efficiency gains of \$1,862,000 occurring during the initial implementation of the project and a contribution of \$8,276,000 by the Commission from within its existing resource levels.

B. Executive Programs

Objective

The objective of the Executive Programs Activity is to provide leadership, services and advice for the development and delivery of Public Service-wide Executive Group resourcing and career development, and to provide related services to aspirants to the Executive Group.

Description

The Executive Programs Activity includes: recruitment, selection, assessment, and counselling of the Executive Group; development and implementation of career advancement policies, plans and programs for Executives and employees in the feeder groups; administration of executive development programs on behalf of Treasury Board; management of international assignments and exchanges; and implementation of initiatives to increase representation of employment equity target groups in the Executive Group.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 5% of the total operational expenditures and 4% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$6.7 million (Figure 10) includes \$5.4 million or 80% for personnel costs.

Figure 10: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual** 1991-92	
	\$	FTE*	\$	FTE	\$	FTE
Resourcing Portfolios	2,892	44	3,848	52	—	—
Programs	3,803	53	3,412	44	—	—
	6,695	97	7,260	96	—	—

* See Figure 27, page 42, for additional information on human resources.

** Refer to the Staffing Programs Activity for information on 1991-92 Actual.

Note: Prior to 1992-93, the Executive Programs activity was referred to as Management Category Programs and was reported under the Staffing Programs Activity. On January 1, 1992, the Management Category was renamed the Executive Group.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1993-94 are explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for the two sub-activities.

Resourcing Portfolios: This sub-activity, through three Resourcing Portfolios, an ADM Secretariat, and the regional offices of the Public Service Commission, provides resourcing

services to the Executive Group, departments and executives. These resourcing services include recruitment, selection, assessment, employment counselling, career counselling and development sessions and priority placement activities for approximately 4,200 EX's.

Programs: Services are provided through five unique program components.

Career Assignment Program: The Career Assignment Program (CAP) is a Treasury Board program administered by the Public Service Commission. It provides integrated career development activities designed to assist individual organizations and the Public Service as a whole to develop high-potential middle managers. CAP is aimed at contributing to a continuing supply of personnel who have performed well in diversified areas and who have been assessed as having potential to perform effectively at the executive levels.

Through a unique blend of selection, individualized counselling, education and planned work assignments, the program enables those selected to capitalize on their potential for advancement to executive levels. Candidates from every region of the country are eligible for this program, which is administered in the National Capital Region and in Western Canada.

Interchange Canada: Interchange Canada is a Treasury Board program administered by the Public Service Commission. It is designed to foster understanding and cooperation through exchange assignments between the Public Service of Canada and the other sectors of the Canadian economy, including the private sector, other levels of government (municipal and provincial), Crown corporations, academic institutions, and non-profit or voluntary organizations.

Business/Government Executive Exchange Program: The Executive Exchange Program, which was introduced in 1987, gives high-potential business and government executives the opportunity to move into the other sector temporarily. Through direct involvement and problem solving in each other's operations, executives achieve an enhanced understanding of the issues and challenges facing the other sector. The development of this type of partnership and cooperation between the business community and the federal government is an important contribution to the goal of continued economic prosperity for Canada into the 21st century.

International Programs: Since 1978, the International Programs Office, in concert with External Affairs and International Trade Canada, has had the mandate to improve the representation of Canada in the secretariats of international organizations. To this end, the office identifies qualified Canadian candidates to compete for positions deemed of interest to and attainable by Canada. There are currently over 1,000 Canadian men and women in professional positions in such organizations as the United Nations, its specialized agencies and international financial institutions. A related additional responsibility of International Programs is to facilitate the exchange of public servants between Canada and foreign governments.

Employment Equity Initiatives Program: This is a new program comprising the Women's Career Counselling and Referral Bureau and the Special Programs Unit. The latter Unit is a pilot project, launched in September 1992, to foster the equitable representation of self-identified employment equity designated group members (aboriginal peoples, members of visible minorities, and persons with disabilities) who aspire to executive positions within the Public Service.

The Women's Career Counselling and Referral Bureau was established in 1983 to foster the equitable representation of women already in the Public Service, who aspire to executive positions. Objectives for the past two five-year cycles regarding an increase in the number of women in the executive group have been exceeded.

Both the Women's Career Counselling and Referral Bureau and the Special Programs Unit provide career counselling, identification and referral of clients - who are classified at the executive equivalent, or one or two levels below the executive group - for competitions to fill executive positions. The Special Programs Unit also provides advice on recruiting, at the executive level, members of designated groups who are not in the Public Service. This Unit will remain in operation until March 31, 1993, and its mandate may be extended pending a review of current employment equity programs, policies, and initiatives.

Figure 11: Executive Programs – Statistical Overview

	Projected 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92	Actual 1990-91
Resourcing Portfolios:				
Staffing requests received	640	640	682	1,076
Appointments	538	538	529	856
Managers offered priority services	280	187	368	107
Career counselling sessions	2,328	1,862	2,056	2,181
Career Assignment Program (CAP):				
National Capital Region (NCR)				
Counselling sessions	550	550	557	725
Assignments arranged	150	150	179	152
Active participants	163	163	159	154
Proportion of women entering	59%	59%	54%	66%
Western Career Assignment Program (CAP)				
Counselling sessions	592	622	573	512
Assignments arranged	53	54	44	45
Active participants	59	56	58	55
Proportion of women entering	50%	49%	44%	50%
Interchange Canada Program (ICP):				
Counselling sessions	300	300	580	400
Assignments arranged	160	160	161	165
Active participants	325	325	292	312
Proportion of women entering ICP	30%	25%	26%	24%
Business/Government Executive Exchange:				
Assignments arranged	15	16	16	17
Active participants	30	27	27	28

Figure 11: Executive Programs – Statistical Overview (Cont'd)

	Projected 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92	Actual 1990-91
International Programs:				
Counselling sessions	750	750	n/a	n/a
Cases opened	420	420	391	350
Canadians assigned to positions in international organizations	55	70	64	49
Government to Government exchanges	30	30	26	32
Employment Equity Initiatives Program:				
Women's Career Counselling and Referral Bureau				
Counselling sessions	850	738	858	868
Requests for referrals	100	130	87	366
Referrals made	400	390	372	690
Number of women in the Executive Group	698	698	697	723
Special Programs Unit				
Counselling sessions	300	150*	*	*
Requests for referrals	100	70*	*	*
Referrals made	70	35*	*	*
Number of designated persons in the Executive Group	194	194	*	*

* The Special Programs Unit became operational on September 1, 1992.

C. Audit and Review

Objective

The objective of the Audit and Review Activity is to ensure that activities governed by the *Public Service Employment Act* conform with the requirements of the law and policy of the Public Service Commission; to audit, on behalf of the Treasury Board Secretariat, departmental compliance with certain personnel management policies and procedures; and to systematically audit and evaluate the Commission's programs, policies and practices to assess how effectively they meet their objectives and how efficiently they are being administered.

Description

The Audit and Review Activity reviews departmental and PSC staffing practices and procedures in order to determine that appointments conform with the *Public Service Employment Act and Regulations* and Commission policy. It reviews the manner in which departments administer selected aspects of their personnel services for which Treasury Board has policy responsibility. This latter activity is governed by an agreement between Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission. It also performs internal audit and program evaluation functions for the Commission.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 3% of the total operational expenditures and 3% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$4.3 million (Figure 12) includes \$3.7 million or 86% for personnel costs.

Figure 12: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE*	\$	FTE	\$	FTE
Audit and Review	4,262	66	4,331	65	4,200	63

* See Figure 27, page 42, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1993-94 are explained in the Program Overview.

Figure 13: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Audit and Review	4,200	63	3,094	47	1,106	16

Explanation of change: Actual financial requirements were 36% higher than planned. The difference between actual 1991-92 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

External Audit Operations: The departments audited in 1992-93 represent approximately 22% of the total employment in the Public Service (Figure 14). The audit follow-up established in cooperation with Staffing Programs Branch has allowed this Activity to virtually eliminate the requirement for post-audits of staffing.

Staffing is examined in all departments; issues may be reduced, depending on the extent of the department's self auditing and the issues of particular interest to the Commission.

The Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission suspended activity in classification, training, human resource planning and conflict of interest for the period May 1992 - April 1993, except for specific cases. This was done so the two central agencies could collaborate in undertaking to develop an accountability framework and performance indicators for human resources management.

Figure 14: External Audits Completed* – Statistical Overview

	Audits	Post Audits
1993-94 Plan	13	0
1992-93 Forecast	12	1
1991-92 Actual	11	6
1990-91 Actual	15	3

* An audit is completed when the Deputy Head is informed of the final results of the audit and has received the published report.

Internal Audit: Functional audits of staff training, communications and financial administration were completed.

In 1993-94, the function will conduct audits throughout the Commission, with a continued focus on productivity and service.

Program Evaluation: In 1992-93, the Evaluation Assessment of Employment Equity in the federal government was completed. This was followed by evaluations of the six employment equity Special Measures Programs administered by the Commission. All evaluations were completed in collaboration with the Treasury Board Secretariat.

For 1993-94, the focus of evaluations of the Commission's programs and thematic reviews of issues that cross over departments will be program performance, effectiveness, identification of results achieved, and service to the public.

D. Appeals and Investigations

Objective

The objective of the Appeals and Investigations Activity is to ensure that appeals lodged by public servants pursuant to the *Public Service Employment Act* (PSEA), or complaints lodged by public servants or outside applicants with respect to the application of the PSEA in non-appealable matters or in matters of personal harassment, are dealt with fairly, promptly and impartially; and to adopt appropriate procedures to encourage the informal resolution of such actions.

Description

The Appeals and Investigations Activity, through the establishment of independent boards, hears appeals by public servants against alleged breaches of the *Public Service Employment Act and Regulations* in such matters as appointment, demotion and release. In addition, complaints of alleged irregularities in staffing processes and matters of personal harassment in the workplace are investigated. Training, advice and assistance are provided to departments, unions and other interested individuals.

For further details on the operations of the Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 4% of the total operational expenditures and 4% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$5.1 million (Figure 15) includes \$4.4 million or 86% for personnel costs.

Figure 15: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE*	\$	FTE	\$	FTE
Appeals	1,973	36	2,040	32	1,918	36
Investigations	3,160	46	3,184	51	3,208	46
	5,133	82	5,224	83	5,126	82

* See Figure 27, page 42, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1993-94 are explained in the Program Overview.

Figure 16: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Appeals	1,918	36	2,027	33	(109)	3
Investigations	3,208	46	2,896	47	312	(1)
	5,126	82	4,923	80	203	2

Explanation of change: Actual financial requirements were 4% higher than planned. The difference between actual 1991-92 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided separately below for the two components of this Activity.

Appeals: This sub-activity conducts inquiries into and renders decisions on appeals against appointments or proposed appointments (section 21, PSEA) and appeals against recommendations for demotion or release for incompetence or incapacity (section 31, PSEA). A statistical overview of this component is presented in Figure 17.

Goals, in terms of the timeliness of decisions, are being met. Efforts to improve efficiency in the handling of appeals continued in 1991-92 but were impeded to some degree by resource constraints. In addition, the average time required to set down an appeal hearing from the appeal expiry date to the initial hearing date is 55 days, an increase of 25%. This corresponds directly to the increase in the number of appealed selection processes and the continuing unavailability of parties. The ongoing effort to encourage disclosure has resulted in a 38% rate of appeals withdrawn prior to the hearing. It is not anticipated this rate will increase appreciably as disclosure is now taking place in virtually all cases. The cases in which decisions are rendered are those that remain after withdrawal and the issues tend to be complex.

Although the number of appealable processes has decreased by 4.5%, the number of appealed selection processes has increased by 30.3%, while the number of decisions rendered has also increased by 22.6%. This shift is due, in part, to the significant number of appeals lodged by employees of Customs and Excise, and the current environment of reduced opportunities for promotion.

Upon proclamation of the *Public Service Reform Act*, there will be an increase in workload for this sub-activity with the new appeal rights for those actions previously dealt with as requests for the opinion of the Commission.

Considerable resources are being devoted to enhance the understanding of the appeals process. The Appeals Workshop, which is a three-day course on appeals, has been given on a regular basis and training sessions have also been given to departments and unions when requested. The bi-monthly publication of *Info*, a summary of key appeal board decisions and investigations, and the publication of *Appeal Board Decisions*, a quarterly containing the full text of significant decisions, have been continued.

Figure 17: Appeals – Statistical Overview

	Projected 1993-94 ¹	Forecasted 1992-93	Actual 1991-92	Actual 1990-91
Appealable selection processes	10,100	9,160	8,017	9,596
Selection processes appealed	2,150	1,940	1,410	1,489
Number of appeals	3,800	3,475	2,665	3,187
Decisions rendered ²	1,000	960	844	784
Appeals:				
Allowed	550	550	432	322
Dismissed	700	860	693	558
Appellant withdraws	1,600	1,610	977	975
No right of appeal	400	500	547	527
Decisions rendered within standard: ³				
Section 21	80%	90%	90%	89%
Section 31	75%	80%	80%	96%

¹ Projections for 1993-94 might not always show the expected increase due in part to the 960 appeals lodged by employees of Customs and Excise against the 138 selection processes being disposed of during the last two years.

² The number of appeals is greater than the number of decisions rendered because one appeal decision may result in the disposition of several appeals.

³ The standards are: 75% of section 21 decisions are to be rendered within 10 days of the last evidence being presented; 75% of section 31 decisions are to be rendered within 20 days of the last evidence being presented. Experience has shown that these standards best reflect a realistic target for the issuance of a quality product.

Investigations: This sub-activity is responsible for the investigation, conciliation and mediation of all complaints on non-appealable staffing matters and on any other matter arising out of or relating to the administration or operation of the PSEA and the *Regulations*. It is also responsible for investigations under subsection 21(1) of the PSEA where employees request the opinion of the Commission as to whether their opportunity for advancement has been prejudicially affected by a "without competition" appointment. In addition, by agreement with Treasury Board Secretariat, investigations into complaints of harassment in the workplace, other than for grounds prohibited by the *Canadian Human Rights Act*, are conducted. A statistical overview of this component is presented in Figure 18.

In 1991-92, the number of complaints increased by 9% over 1990-91. In 1992-93, an increase of 24% over the previous year is forecasted. Due to the general state of uncertainty, the lack of promotional opportunity and the labour/management relations context, this trend is expected to continue into 1993-94, with an estimated 20% increase.

Notwithstanding this increase in complaints, and the added responsibility for rendering Commission's opinions, productivity/throughput time has improved considerably. In 1991-92, the average time to complete an investigation was 183 days whereas in 1990-91, the average time was 202 days. The improved productivity is due mainly to better case management, to the delegation of power to regions and the use of the no fault mediation (problem solving) approach. In fact, the mediation process accounted for 35% of all completions in 1991-1992.

Following proclamation of the PSRA, investigators will exercise the powers of a commissioner under Part II of the *Inquiries Act*, which may add considerable formality to their approach and require significant training to upgrade qualifications. An increase in workload is also expected since investigators' findings will lead to an enforceable decision by the PSC.

In 1991-92, in regard to the opinions under subsection 21(1), the number of requests for the Commission's opinion increased significantly, by 66%. A slight increase (9%) is forecasted for 1992-93. As the Directorate assumed this responsibility on April 1, 1991, it inherited the existing backlog and staff had to be trained. As a result, in 1991-92, only 56% of the number of cases closed were completed within the two month target. However, in the period of April to September, a 71% closure rate was achieved within the allotted timeframe.

Figure 18: Investigations – Statistical Overview

	Projected 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92	Actual 1990-91
Number of complaints	3,626	3,022	2,447	2,244
Number of cases opened	578	482	437	414
Number of cases on hand (as of March 31)	543	365	246	250
Number of cases closed*	400	362	441	503
Section 21(1) requests:				
Number of requesters	1,513	1,376	1,259	760
Number of cases opened	756	630	482	425
Number of cases on-hand	64	64	80	49
Number of cases closed	756	646	521	401

* A case is closed when no further intervention is required by the investigations unit.

E. Training Programs

Objective

The objective of the Training Programs Activity is to improve the occupational competence of federal public servants and to allow them to meet the language proficiency requirements of those positions for which they have been selected or of those to which they aspire, in response to Treasury Board policies, the *Official Languages Act*, the *Public Service Employment Act* and departmental needs.

Description

The Training Programs Activity is composed of two sub-activities:

Language Training: This sub-activity provides mandatory and discretionary language training in both official languages and related orientation and language training services, in conformity with government policy, to meet the needs of departments and agencies in the federal Public Service. It provides second-language courses designed to meet the job-related linguistic requirements of departments, and a range of advisory, informational and coordinating services related to language training.

Staff Development and Training: This sub-activity provides professional, technical, policy, middle management and supervisory training and related specialized training and training services in both official languages to federal public servants across Canada in response to Treasury Board policies and departmental demands. It provides courses designed to meet the job-related training and developmental requirements of departments and a range of advisory, informational and coordinating services related to training.

For further details on the operations, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

The Training Programs Activity represents 23% of the total Program expenditures and 27% of the total workforce of the Commission for 1993-94 including the Staff Training Special Operating Agency. The Language Training sub-activity is funded through appropriation with revenues being recovered for direct costs for discretionary language training and credited to the Consolidated Revenue Fund. Training and Development Canada operates the Staff Development and Training Revolving Fund with authority to draw up to \$4.5 million from the Consolidated Revenue Fund. For staff development training and related services, users pay according to rates approved annually by the Chairman. The Revolving Fund forecasted surplus and related performance data for 1993-94 are based on an average 1% increase in rates.

The expenditures for the Revolving Fund are presented on a cash basis (Figure 19) and on an accrual basis (Figure 32). The disbursements for 1993-94 consist of \$8.9 million, or 59%, for personnel costs and \$6.3 million, or 41%, for non-salaries, offset by revenue of \$12.1 million and \$3.1 million in subsidy funding. (For further details on expenditures by object refer to Figure 26.)

The subsidy to Training and Development Canada is used to fund the activities necessary to carry out the roles and responsibilities assigned to the Commission which cannot be recovered through user fees. These include equitable access to courses by both official language

groups as well as disabled persons; analysis, design, development and updates of course material; central services to departments and agencies consisting of a training reference centre, information services and training technology development; and corporate support through quality control and course accreditation.

Figure 19: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE ¹	\$	FTE	\$	FTE
Language Training Appropriation	30,181	449	33,509	458	30,948	459
Staff Training Subsidy	3,115	–	2,885	–	2,885	–
Total Appropriation	33,296	449	36,394	458	33,833	459
Staff Development and Training Revolving Fund						
Special Operating Agency ²						
Disbursements	15,203	147	15,239	151	14,369	144
Less: Receipts credited to Revolving Fund	15,247	–	15,307	–	14,085	–
Net Cash Required	(44)	147	(68)	151	284	144
Total Activity	33,252	596	36,326	609	34,117	603
Revenue credited to the CRF ³	1,200	–	1,200	–	1,195	–

¹ See Figure 27, page 42, for additional information on human resources.

² Effective April 1, 1990, Treasury Board approved the establishment of the Staff Training Special Operating Agency (SOA) as an organizational entity within the Training Programs Branch of the Public Service Commission.

³ The revenue recovered for the direct costs associated with the provision of discretionary language training is credited to the Consolidated Revenue Fund.

⁴ The receipts credited to the Revolving Fund include subsidized revenue of \$2,885,000 in 1991-92, 1992-93 and \$3,115,000 in 1993-94.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1993-94 are explained in the Program Overview.

du français au travail) reflects the desire to provide materials for self-directed learning that meet the needs of the public service by making use of the technology available in the workplace. GIFT is sold through Supply and Services Canada.

Staff Development and Training: Staff training is provided by Training and Development Canada, established as a Special Operating Agency on April 1, 1990, through two program components.

Provision of Courses and Services: This program component provides professional, technical, middle management, supervisory and related specialized training in subject areas such as finance, informatics, materiel management, training technology and government policy implementation. It also provides training consulting services as well as customized design, development and delivery of training courses for client departments across Canada. Advice and assistance on all facets of training are provided to departmental managers and administrative focal points, such as the Administrative Policy Branch of Treasury Board.

The number of courses given remains essentially the same (Figure 22) as demand for classroom training has stabilized. Business development activities are being undertaken to add new product lines and market training services to obtain new revenue sources.

Figure 22: Provision of Staff Training Courses – Statistical Overview

	Projected 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92	Actual 1990-91
Number of courses	1,424	1,394	1,511	1,277
Number of course-days offered	5,011	4,874	5,328	4,533
Number of participants	20,304	20,025	21,541	19,723
Average number of participants	14.3	14.3	14.3	15.4
Average cost per participant-day*	\$175	\$175	\$154	\$146

* One participant-day is equal to one participant attending one course-day.

Course Development and Quality Assurance: This program component undertakes curriculum design and development according to the Systems Approach to Training. This approach is based on occupational analysis as well as periodic evaluation and validation of courses to ensure that they meet service-wide needs. In 1992-93, the development of all planned courses and quality control activities was completed and projects were carried out related to the use of new technologies for distance learning.

F. Administration

Objective

The objective of the Administration Activity is to provide policy and strategic direction and central services and systems in support of all PSC program activities.

Description

The Administration Activity includes the activities of the Chairman and Commissioners, corporate policy and strategic planning, co-ordination of parts of the Official Languages Program for which the PSC is responsible, management systems and policies, and financial, human resources management, communications and other administrative and support services for the Commission.

For further details on the operation of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 19% of the total operational expenditures and 17% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$26.9 million (Figure 23) includes \$19.3 million or 72% for personnel costs.

Figure 23: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE*	\$	FTE	\$	FTE
Executive Direction	2,236	35	2,329	35	1,868	27
Official Languages Secretariat	475	8	490	8	494	8
Common Services	24,193	339	23,098	356	24,104	365
Student Employment Programs	—	—	267	6	217	5
	26,904	382	26,184	405	26,683	405

* See Figure 27, page 42, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1993-94 are explained in the Program Overview.

Figure 24: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Executive Direction	1,868	27	2,232	35	(364)	(8)
Official Languages Secretariat	494	8	481	9	13	(1)
Common Services	24,104	365	25,207	389	(1,103)	(24)
Student Employment Programs	217	5	–	–	217	5
	26,683	405	27,920	433	(1,237)	(28)

Explanation of Change: Actual resource requirements were 4% lower than planned. The difference between actual 1991-92 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

The overall measure of efficiency for this Activity is expressed as the percentage of the total Commission full-time equivalent resources (Figure 25).

Figure 25: Total Full-Time Equivalents in the Administration Activity as a Percent of Total Full-Time Equivalents

	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92	Actual 1990-91
Full-time equivalents	382	405	405	432
Percentage of total Program full-time equivalents	17.4	17.3	17.9	17.8

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 26: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Appropriation			Revolving Fund		
	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Personnel						
Salaries and wages	94,912	100,714	92,863	7,611	7,575	7,227
Contributions to employee benefit plans	11,973	18,321	17,008	942	1,220	994
Other personnel costs	864	1,258	1,913	369	446	291
	107,749	120,293	111,784	8,922	9,241	8,512
Goods and services						
Transportation and communications	9,246	8,317	6,231	680	719	629
Information	3,259	2,672	2,133	482	503	255
Professional and special services	8,668	10,398	6,601	1,531	1,606	2,092
Rentals	2,727	2,014	2,035	2,080	2,189	1,950
Purchased repair and upkeep	1,107	954	893	66	69	20
Utilities, materials and supplies	2,094	1,783	1,397	346	367	419
Other subsidies and payments	3,004	2,564	2,452	596	245	365
	30,105	28,702	21,742	5,781	5,698	5,730
Total operating	137,854	148,995	133,526	14,703	14,939	14,242
Capital						
Minor capital ¹	4,814	1,722	913	500	300	127
Controlled capital ²	-	6,010	2,823	-	-	-
	4,814	7,732	3,736	500	300	127
Total Expenditures	142,668	156,727	137,262	15,203	15,239	14,369
Less: Receipts credited to revolving fund	-	-	-	15,247	15,307	14,085
Net budgetary expenditures	-	-	-	(44)	(68)	284
Revenue credited to the CRF³	1,200	1,200	1,195	-	-	-

- ¹ Minor capital is the residual after the amount of controlled capital has been established. In accordance with the Operating Budget principles, these resources would be interchangeable with Personnel and Goods and Services expenditures.
- ² Controlled capital contains budgetary expenditures for investment in: the acquisition of land, buildings and engineering structures and works; the acquisition or creation of other capital assets considered essential to ongoing program delivery; and major alterations, modifications or renovations that extend the use of capital assets or change their performance or capability.
- ³ Revenue recovered for the direct costs associated with the provision of discretionary language training is credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF).

2. Personnel Requirements

Figure 27: Details of Personnel Requirements

	FTE ¹ Estimates 1993-94	FTE Forecast 1992-93	FTE Actual 1991-92	Current Salary Range ²	1993-94 Average Salary Provision
OIC Appointments ³	3	3	3	88,000 - 170,500	130,874
Executive ⁴	50	55	54	63,300 - 128,900	84,677
Scientific and Professional	384	467	432	19,270 - 128,900	50,128
Administrative and Foreign Service ⁵	1,122	1,017	941	14,810 - 78,759	49,607
Technical	39	81	89	16,608 - 75,927	39,360
Administrative Support	550	647	675	16,847 - 48,804	28,219
Operational	20	47	44	17,489 - 53,544	27,944
Hourly rated teachers	25	22	23	35,432 - 53,138	—
Students	—	6	5	—	—
	2,193	2,345	2,266		

- ¹ Full-time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.
- ² The "Current Salary Range" column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1992. The "Average Salary Provision" column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.
- ³ This includes all those at the DM level and all GICs.
- ⁴ This includes all those in the EX-1 to EX-5 range inclusive.
- ⁵ This figure includes 255 employment equity program full-time equivalents which are distributed throughout various occupational groups.

3. Distribution of Capital Expenditures

The following figure identifies the capital expenditures by activity and type of asset to be acquired for major capital projects for which the estimated total cost exceeds \$250,000.

Figure 28: Distribution of Capital Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Staffing Programs			
Integrated Staffing System			
Project management	334	350	547
Program technology	2,017	4,000	353
Program professional services	823	1,575	1,531
Program training and travel	300	300	–
Interim mainframe costs	–	2,000	392
	3,474	8,225	2,823
Administration			
Replacement of Financial Management Information System			
EDP Equipment	–	149	22
EDP Software	–	75	147
Professional and Special Services	–	10	212
Other Related Expenditures	–	–	–
	–	234	381
	3,474	8,459	3,204

For details on the funding of the Integrated Staffing System Project, refer to the section on performance information and resource justification for the Staffing Programs Activity (page 23).

4. Details of Major Capital Projects

The following figure identifies each capital acquisition project for which the estimated total cost equals or exceeds \$250,000 and includes previously identified major capital projects until completion.

Figure 29: Details of Major Capital Projects by Activity

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1993	Estimates 1993-94	Future Year's Requirements
Staffing Programs					
Integrated Staffing System	14,889	15,108	8,225	3,474	186
Administration					
Financial Management Information System	1,200	615	234	—	—

5. Net Cost of Program

Figure 30: Estimated Net Cost of the Program for 1993-94

(thousands of dollars)					
Main Estimates 1993-94	Add Other Costs*	Total Program Cost	Less Revenue**	Estimated Net Program Cost	
				1993-94	1992-93
157,871	23,726	181,597	16,447	165,150	178,299

* Other costs of \$23,726 consist of:

• accommodation received without charge from PWC;	19,002,000
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat;	4,076,000
• services provided without charge by the Department of Justice;	256,000
• cheque issue and other accounting services received without charge from SSC; and	254,000
• employer's share of compensation costs paid by Labour Canada.	138,000

** Revenues of \$16,447 consist of:

• receipts and revenues credited to the Revolving Fund;	12,132,000
• receipts credited directly to the Consolidated Revenue Fund; and	1,200,000
• subsidy funding.	3,115,000

6. Revolving Fund Financial Statements

Figure 31: Projected Use of Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1993		4,500
Increase:		
Projected balance April 1, 1993	520	
Net surplus charged to appropriation authority for 1993-94	<u>44</u>	<u>564</u>
Projected balance March 31, 1994		5,064

Figure 32: Training Programs – Revolving Fund Statement of Operations (accrual basis)

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Revenue			
Course fees and services	12,643	12,508	11,397
Subsidy	3,115	2,885	2,885
Total revenue	15,758	15,393	14,282
Expenses			
Salaries and employee benefits	9,108	9,117	8,476
Transportation and communications	713	652	631
Information	507	470	255
Professional and special services	1,842	1,831	2,112
Rentals	2,188	2,164	1,950
Purchased repairs and upkeep	69	70	21
Utilities, materials and supplies	448	556	472
Depreciation	277	256	264
Corporate administration and financial services	595	245	345
Other	1	10	20
Total expenses	15,748	15,371	14,546
(Surplus) deficit	(10)	(22)	264

Figure 33: Statement of Changes in Financial Position

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Working capital required (provided)			
Operations			
Net loss (income) for the year	(10)	(22)	264
Add: Items not requiring use of funds			
Provision for employee termination benefits	(133)	(104)	38
Depreciation	(277)	(256)	(264)
	(420)	(382)	38
Working capital requirements	(124)	14	119
Capital acquisitions	500	300	127
Net expenditure charged to Appropriation Authority	(44)	(68)	284

Figure 34: Training Programs Revolving Fund Balance Sheet

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
ASSETS			
Current			
Accounts receivable	3,820	3,802	3,743
Prepaid expenses	150	150	122
	3,970	3,952	3,865
Fixed (net)	1,464	1,241	1,218
Total Assets	5,434	5,193	5,083
LIABILITIES			
Current			
Accounts payable and accrued liabilities	1,550	1,656	1,549
Deferred revenue	75	75	109
	1,625	1,731	1,658
Long-term			
Provision for employee termination benefits	1,579	1,446	1,389
Total Liabilities	3,204	3,177	3,047
EQUITY OF CANADA			
Accumulated surplus	765	755	733
Accumulated net charge against the fund's authority	1,465	1,261	1,303
	2,230	2,016	2,036
Liabilities and Equity	5,434	5,193	5,083
Working capital ratio (current assets over current liabilities)	2.4	2.3	2.3
Accounts receivable average collection in days	78	80	86

References

Annual Report 1991, Public Service Commission of Canada, Minister of Supply and Services
Canada, 1991, Cat. No. SC 1-1991

Topical Index

Subject	Pages
Administration	39
Appeals and Investigations	30
Area of competition	18
Audit and Review	28
Business/Government Executive Exchange Program	25
Capital expenditures	4, 23, 43
Career Assignment Program	25
Efficiency Review	6, 7, 8, 15
Employment equity	6, 7, 10, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 42
Employment Equity Initiatives Program	25
Enhanced Recruitment and Referral	17
Executive Group	10, 13, 16, 17, 24, 25
Executive Programs	24
Financial Management Information System	43, 44
Integrated Staffing System	6, 7, 10, 19, 20, 23, 43, 44
Interchange Canada	25
International Programs	25
Language training	13, 34, 36
Management Trainee Program	7, 10, 17, 18, 22
Mandate	12
PSC organization	13
PSC responsibilities	12
Public Service Employment Act (PSEA)	11, 12, 13, 14, 22, 28, 30, 31, 32
Public Service Reform Act	6, 7, 8, 15, 18, 31, 33
Recruitment	22
Special Programs Unit	16, 17, 25
Staff Development and Training	34, 38
Staff Development and Training Revolving Fund (Special Operating Agency)	4, 5, 9, 11, 34, 35, 38, 41, 45, 47
Staffing Delegation	6, 16
Staffing Programs	19
Training Programs	34
Women's Career Counselling and Referral Bureau	18, 25
Workforce Adjustment Directive	18

Documents de référence

Rapport annuel de 1991, Commission de la fonction publique du Canada, ministre des Approvisionnements et Services du Canada, 1991, n° de cat. SC 1-1991.

Index par sujet

Sujet	Pages
Administration	42
Appels et Enquêtes	33
Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes	19, 28
Cours et affectations de perfectionnement	27
Délégation de la dotation	6, 17
Dépenses en capital	4, 46
Directive concernant le réaménagement des effectifs	19
Équité en matière d'emploi	6, 7, 10, 16, 18, 21, 23, 24, 45
Examen de l'efficacité	6, 7, 8, 16
Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel	4, 5, 9, 11, 37, 38, 41, 44, 48, 50
(Organisation de service spécial)	13, 37, 39
Groupe de la direction	11, 14, 17, 18, 26, 27
Initiatives d'équité en matière d'emploi	28
Loi sur la réforme de la fonction publique	6, 8, 15, 16, 19, 34, 36
Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)	12, 13, 15, 24, 30, 33, 34, 35
Mandat	13
Nouvelle approche en matière de recrutement et de présentation	18
Organisation de la CFP	14
Programme Échanges Canada	27
Programme de stagiaires en gestion	7, 11, 18, 19, 24
Programme d'échanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale	27
Programmes des cadres de direction	26
Programmes de dotation	20
Programmes internationaux	27
Programmes de formation	37
Recrutement	23
Responsabilités de la CFP	13
Système de dotation intégré	6, 7, 10, 20, 21, 25, 47
Système d'information financier	46, 47
Unité des programmes spéciaux	17, 18, 28
Vérification et Revue	30
Zone de concours	19

Tableau 34 : Bilan du fonds renouvelable des programmes de formation

(en milliers de dollars)			
ACTIF			
À court terme			
Comptes débiteurs	3 820	3 802	3 743
Frais payés d'avance	150	150	122
Comptes débiteurs	3 970	3 952	3 865
Immobilisations (nettes)	1 464	1 241	1 218
Total de l'actif	5 434	5 193	5 083
PASSIF			
À court terme			
Comptes créditeurs et charges à payer	1 550	1 656	1 549
Recettes différées	75	75	109
À long terme	1 625	1 731	1 658
Provision pour les indemnités de cessation d'emploi	1 579	1 446	1 389
Total du passif	3 204	3 177	3 047
AVOIR DU CANADA			
Bénéfices non répartis			
Imputation nette accumulée sur le fonds	1 465	1 261	1 303
Total du passif et de l'avoir	5 434	5 193	5 083
Coefficient du fonds de roulement (l'actif à court terme divisé par le passif à court terme)	2,4	2,3	2,3
Délai moyen (en jours) de recouvrement des créances	78	80	86
Budget des dépenses 1993-1994			
Prévu 1992-1993			
Réal 1991-1992			

Tableau 33 : Etat des variations de la situation financière

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992
Fonds de roulement requis (fourni)					
Fonctionnement					
Pertes (rentées) nettes pour l'année	(10)			(22)	264
Plus : Articles ne nécessitant pas le recours au fonds					
Provision pour les indemnités de cessation d'emploi des employés	(133)	(104)			38
Amortissement	(277)	(256)			(264)
Besoins du fonds de roulement	(124)	14			119
Acquisitions de capitaux	500	300			127
Dépenses nettes imputées sur l'autorisation de prélever des fonds	(44)	(68)			284

6. Etats financiers du fonds renouvelable

Tableau 31 : Utilisation prévue du fonds renouvelable

(en milliers de dollars)	
Autorisation, 1 ^{er} avril 1993	4 500
Augmentation :	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1993	520
Excédent net à valoir sur les crédits autorisés pour 1993-1994	44
	<u>564</u>
Solde prévu au 31 mars 1994	5 064

Tableau 32 : Programmes de formation – Etat des opérations du fonds renouvelable (comptabilité d'exercice)

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992
Revenu				
Frais de cours et services	12 643	12 508	11 397	
Subvention	3 115	2 885	2 885	
Revenu total	15 758	15 393	14 282	
Dépenses				
Traitements et avantages sociaux des employés	9 108	9 117	8 476	
Transports et communications	713	652	631	
Information	507	470	255	
Services professionnels et spéciaux	1 842	1 831	2 112	
Location	2 188	2 164	1 950	
Services de réparation et d'entretien	69	70	21	
Services publics, fournitures et approvisionnements	448	556	472	
Amortissement	277	256	264	
Administration ministérielle et services financiers	595	245	345	
Autres	1	10	20	
Total des dépenses	15 748	15 371	14 546	
(Excédent) déficit	(10)	(22)	264	

4. Détail des grands projets d'immobilisations

Le tableau suivant présente les projets d'acquisition d'immobilisations dont le coût total prévu est de 250 000 \$ ou plus et comprend les grands projets d'immobilisations annoncés antérieurement et non achevés.

Tableau 29 : Détail des grands projets d'immobilisations par activité

(en milliers de dollars)					
Programmes de dotation	Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif actuel	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1993	Budget des dépenses 1993-1994	Besoins des années futures
Système de dotation intégré	14 889	15 108	8 225	3 474	186
Administration					
Système d'information financier	1 200	615	234	—	—

5. Coût net du Programme

Tableau 30 : Coût net estimatif du Programme pour 1993-1994

(en milliers de dollars)					
Budget principal 1993-1994	Plus autres coûts*	Coût total du Programme	Moins recettes**	Coût net estimatif du Programme 1993-1994	1992-1993
157 871	23 726	181 597	16 447	165 150	178 299

* Les autres coûts de 23 726 \$ comprennent :

les locaux fournis sans frais par TPC; 19 002 000

les avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétaire du Conseil du Trésor; 4 076 000

services fournis sans frais par le ministère de la Justice 256 000

l'émission des chèques et d'autres services comptables fournis sans frais par ASC; et 254 000

la contribution de l'employeur aux dédommagements payés par Travail Canada. 138 000

** Les recettes de 16 447 \$ comprennent :

les recettes à valoir sur le fonds renouvelable; 12 132 000

les recettes à valoir directement sur le Trésor; et 1 200 000

la subvention. 3 115 000

46 (Commission de la fonction publique)

biens à acquérir pour un projet majeur dont le coût total prévu dépasse 250 000 \$.

Tableau 28 : Répartition des dépenses en capital

Pour des détails sur le financement du projet du Système de dotation intégré, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources de l'activité Programmes de dotation (page 25).

de dotation (page 25).

- 1 Le facteur « dépenses en capital secondaires » correspond au montant qui reste après que le montant des dépenses en capital a été décidé. D'après les principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, ces ressources sont censées être interchangeables avec les dépenses touchant le personnel et celles qui concernent les biens et services.
- 2 Le facteur « dépenses en capital contrôlées » doit contenir les dépenses budgétaires associées aux éléments suivants: l'acquisition de terrains, de structures et d'ouvrages de génie civil; l'acquisition ou la création d'autres éléments d'actif considérés indispensables à l'exécution du programme; et les transformations ou modifications apportées à des éléments d'actif, qui en prolongent la durée de vie utile ou en changent les caractéristiques de rendement.
- 3 Les recettes récupérées pour les coûts directs reliés à la prestation de la formation linguistique facultative sont portées au crédit du Trésor.

2 Besoins en personnel

Tableau 27 : Détail des besoins en personnel

Provision pour le traitement annuel moyen 1993-1994	Echelle des traitements actuelle	Dépenses 1993-1994			
		ÉTP ¹ ÉTP Budget Prévu 1992-1993	ÉTP Réel 1991-1992		
Nominations par décret		3	3		
Direction ⁴		50	55	54	63 300 - 128 900
Scientifique et professionnelle		384	467	432	19 270 - 128 900
Administration et service extérieur		1 122	1 017	941	14 810 - 78 759
Technique		39	81	89	16 608 - 75 927
Soutien administratif		550	647	675	16 847 - 48 804
Exploitation		20	47	44	17 489 - 53 544
Professeurs rémunérés à l'heure		25	22	23	35 432 - 53 138
Étudiants		-	6	5	-
		2 193	2 345	2 266	

1 L'expression « équivalent à temps plein » (ÉTP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ÉTP traduit la durée du travail fournie par l'employé chaque semaine en appliquant le coefficient des heures de travail désignées aux heures de travail prévues. Les ÉTP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais il en est fait état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses.

2 La colonne « Échelle des traitements actuelle » indique les échelles de traitement par groupe professionnel, en vigueur au 1^{er} octobre 1992. La colonne « Provision pour le traitement annuel moyen » indique les coûts salariaux de base estimatifs, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite. Il se peut que les comparaisons d'une année à l'autre soient modifiées par les changements qui surviennent au chapitre de la répartition des éléments qui sous-tendent les calculs.

3 Comprend tous les sous-ministres et tous les postes dotés par le gouverneur en Conseil à tous les niveaux.

4 Comprend tous les postes des niveaux EX-1 à EX-5 inclusivement.

5 Comprend 255 équivalents à temps plein pour l'équité en matière d'emploi, répartis dans les différents groupes professionnels.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article

Tableau 26 : Besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		Crédits		Fonds renouvelable	
		Budget des dépenses		Budget des dépenses	
		1993-1994	1992-1993	1993-1994	1992-1993
		Prévu	Réel	Prévu	Réel
		1992-1993	1991-1992	1992-1993	1991-1992
Personnel					
Traitements et salaires	94 912	100 714	92 863	7 611	7 575
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	11 973	18 321	17 008	942	1 220
Autres frais touchant le personnel	864	1 258	1 913	369	446
Biens et services	107 749	120 293	111 784	8 922	9 241
Transports et communications	9 246	8 317	6 231	680	719
Information	3 259	2 672	2 133	482	503
Services professionnels et spéciaux	8 668	10 398	6 601	1 531	1 606
Location	2 727	2 014	2 035	2 080	2 189
Achat de services de réparation et d'entretien	1 107	954	893	66	69
Services publics, fournitures et approvisionnements	2 094	1 783	1 397	346	367
Autres subventions et paiements	3 004	2 564	2 452	596	245
Total des dépenses de fonctionnement	137 854	148 995	133 526	14 703	14 939
Capital					
Dépenses en capital secondaires	4 814	1 722	913	500	300
Dépenses en capital contrôlées	-	6 010	2 823	-	-
Total des dépenses	142 668	156 727	137 262	15 203	15 239
Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable	-	-	-	15 247	15 307
Dépenses nettes	-	-	-	(44)	(68)
Recettes à valoir directement sur le Trésor	1 200	1 200	1 195	-	-

Tableau 24 : Résultats financiers de 1991-1992

(en milliers de dollars)					
1991-1992					
Réal			Budget des dépenses		
\$	ETP	\$	ETP	\$	ETP
1 868	27	2 232	35	(364)	(8)
494	8	481	9	13	(1)
24 104	365	25 207	389	(1 103)	(24)
217	5	-	-	217	5
26 683	405	27 920	433	(1 237)	(28)

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources ont diminué de 4 % par rapport aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles de 1991-1992 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

La mesure globale de l'efficacité pour cette activité s'exprime par un pourcentage du total des ressources de la Commission en équivalents à temps plein (tableau 25).

Tableau 25 : Total des équivalents à temps plein de l'activité Administration exprimé en pourcentage du total des équivalents à temps plein du Programme

Budget des dépenses		1993-1994		1992-1993		1991-1992		1990-1991	
	Réal		Réal		Réal		Réal		Réal
Équivalents à temps plein	382	405	405	405	17,3	17,9	432	17,8	17,8
Pourcentage du total des équivalents à temps plein du Programme	17,4	17,3	17,3	17,3	17,9	17,9	432	17,8	17,8

F. Administration

Objectif

L'objectif de l'activité Administration est de fournir une orientation politique et stratégique ainsi que des services et systèmes centraux pour appuyer toutes les activités du programme de la Commission.

Description

L'activité Administration englobe les activités du président et des commissaires, la planification politique et stratégique de l'organisme, et la coordination de certaines parties du Programme de langues officielles dont la responsabilité incombe à la CFP, les systèmes et politiques de gestion, ainsi que les services financiers, la gestion des ressources humaines, les communications et les autres services administratifs et de soutien de la Commission.

Pour de plus amples renseignements, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 19 % des dépenses totales de fonctionnement et 17 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 26,9 millions de dollars (voir tableau 23), dont 19,3 millions de dollars, soit 72 %, pour les frais de personnel.

Tableau 23 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses 1993-1994			Prévu 1992-1993		
\$	ÉTP*	\$	ÉTP	\$	ÉTP
2 236	35	2 329	35	1 868	27
475	8	490	8	494	8
24 193	339	23 098	356	24 104	365
Services communs					
Programmes d'emplois pour étudiants					
—	—	267	6	217	5
26 904	382	26 184	405	26 683	405

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 27, page 45.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1993-1994 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

FLC poursuit l'élaboration du niveau C du PBFT et du CEWP. Ces programmes sont implantés dans les opérations d'enseignement au fur et à mesure que le travail d'élaboration avance.

Formation linguistique Canada continue d'élaborer des outils pédagogiques de pointe. En 1992-1993, elle a produit un didacticiel pour l'apprentissage de la grammaire. GIFT (Grammaire informatisée du français au travail) s'inscrit dans une volonté d'offrir du matériel d'auto-apprentissage adapté aux besoins de la fonction publique en faisant usage de la technologie disponible en milieu de travail. GIFT est vendu par l'entremise d'approvisionnements et Services Canada.

Perfectionnement et formation du personnel : La formation du personnel est assurée par Formation et perfectionnement Canada, devenu organisme de service spécial le 1^{er} avril 1990, par le truchement de deux composantes de programme.

Prestation de cours et de services : Cette composante offre des cours de formation professionnelle et technique, des cours sur la gestion intermédiaire et la supervision ainsi que des cours spécialisés portant notamment sur les finances, l'informatique, la gestion du matériel, la technologie de la formation et la mise en oeuvre des politiques gouvernementales. Elle fournit aussi des services de consultation en formation ainsi que des services personnalisés de conception, d'élaboration et d'animation de cours de formation pour des ministères clients au Canada. En outre, elle assure aux gestionnaires des ministères et aux interlocuteurs administratifs principaux, comme la Direction de la politique administrative du Conseil du Trésor, aide et conseils sur tous les aspects de la formation.

Le nombre de cours offerts demeure essentiellement le même (voir tableau 22) et la demande de formation hors du milieu de travail s'est stabilisée. Des activités de développement sont en cours afin de créer de nouveaux produits et de mettre en valeur les services de formation en vue d'obtenir de nouvelles sources de revenus.

Tableau 22 : Prestation de cours de formation du personnel – Aperçu statistique

	Projeté 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992	Réel 1990-1991
Nombre de cours	1 424	1 394	1 511	1 277
Nombre de jours-cours offerts	5 011	4 874	5 328	4 533
Nombre de participants	20 304	20 025	21 541	19 723
Nombre moyen de participants	14,3	14,3	14,3	15,4
Coût moyen par jour-participant*	175 \$	175 \$	154 \$	146 \$

* Un jour-participant correspond à un participant assistant à un jour-cours.

Elaboration des cours et assurance de la qualité : Cette composante est chargée de la conception des programmes d'études et de l'élaboration des cours conformément à l'Approche systémique en formation. Cette approche se fonde sur une analyse des emplois ainsi que sur l'évaluation et la validation périodiques des cours pour veiller à ce qu'ils répondent toujours aux besoins de l'ensemble de la fonction publique. En 1992-1993, l'élaboration de tous les cours prévus et des activités d'assurance de la qualité a été achevée et des projets ont été réalisés relativement à l'utilisation de nouvelles techniques de télé-apprentissage.

dans la RCN a continué d'être la préoccupation principale des ministères et des autorités de C.F.P. Une série de mesures a permis de ramener le nombre de clients en attente de 257 en janvier 1992 à 58 le 1^{er} octobre 1992.

Voir l'aperçu statistique au tableau 21.

Tableau 21 : Prestation de cours de langue - Aperçu statistique

Formation statutaire:		Formation non statutaire:		Total	
Nombre d'étudiants	Nombre d'heures :	Nombre d'étudiants	Nombre d'heures :	Nombre d'étudiants	Nombre d'heures :
2 680	2 631	2 334	2 466	5 014	5 097
1 508 490	1 368 168	1 230 430	1 222 198	2 738 920	2 598 398
212 642	202 993	189 007	170 268	391 649	392 261
4 000	3 957	3 261	7 308	7 261	11 265
176 000	174 342	139 973	480 567	315 973	654 910
26 811	26 011	24 670	70 167	51 482	96 677
Groupes		Groupes		Groupes	

Nota: (1) On a cessé d'offrir de la formation linguistique non statutaire dans la RCN et dans certaines grandes villes à compter de 1991-1992. Le gel de dépenses décrété en fin d'année a pu aussi contribuer à la baisse de la clientèle non statutaire.

(2) On prévoit que le nombre d'heures-étudiants et le nombre d'étudiants au chapitre de la formation non statutaire en 1992-1993 sera plus élevé qu'en 1991-1992 à cause d'une moyenne plus élevée d'étudiants par groupe.

Services d'orientation : Ces services exercent d'abord une activité statutaire de

dotation en déterminant, en vertu du Décret d'exemption de 1981, l'aptitude du candidat à un poste de dotation non impérative à acquiescer les compétences requises pour ce poste à l'intérieur du temps déterminé par la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Ces services assurent de plus l'établissement d'un plan de formation pour chacun de ces candidats, ainsi que le traitement psycho-pédagogique des étudiants de Formation linguistique Canada (FLC) qui éprouvent certains problèmes d'apprentissage.

Elaboration des cours : Cette composante du Programme de formation linguistique

élabore, produit et met en oeuvre des programmes et des cours de formation, ainsi que des tests d'évaluation de leur efficacité.

Le nouveau Programme de base de français au travail (PBFT) et son pendant anglais

Communicative English at Work Program (CEWVP) pour l'atteinte des niveaux A et B de bilinguisme sont maintenant utilisés d'une façon généralisée et répondent aux attentes et aux objectifs de la clientèle visant ces niveaux. Ces matériels ont été mis en marché et ils sont présentement vendus par Approvisionnement et Services Canada. De cette manière, les secteurs parapublics et privés peuvent se procurer des outils d'enseignement et d'apprentissage adaptés aux besoins des fonctionnaires fédéraux qu'ils desservent.

Tableau 20 : Résultats financiers en 1991-1992

(en milliers de dollars)									
1991-1992									
Réel		Budget des dépenses		Différence					
	\$	��TP	\$	��TP	\$	��TP			
Formation linguistique	30 948	459	31 340	478	(392)	(19)			
Formation du personnel (subvention)	2 885	à	2 885	à	à	à			
Total des crédits	33 833	459	34 225	478	(392)	(19)			
Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel									
Organisme de service spécial									
Déboursés	14 369	144	15 384	165	(1 015)	(21)			
Moins : Recettes créditées au Fonds renouvelable	14 085	à	14 574	à	489	à			
Besoins de trésorerie nets	284	144	810	165	(526)	(21)			
Total pour l'activité	34 117	603	35 035	643	(918)	(40)			

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été de 3 % inférieurs aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles en 1991-1992 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux sous-activités.

Formation linguistique : La formation linguistique est fournie par l'entremise de trois composantes de programme.

Prestation de cours : Les services de formation linguistique sont dispensés dans les deux langues officielles du pays à la clientèle des ministères et organismes du gouvernement du Canada dans les dix provinces et les deux territoires.

Les cours sont offerts sans frais en réponse aux besoins statutaires et aux besoins généraux de l'administration générale. Dans toutes les régions, sauf celles de la Capitale nationale et de Montréal, des cours sont donnés à recouvrement des frais en réponse aux besoins de planification en ressources humaines et aux besoins reliés aux aspirations de carrière des employés.

Les cours en réponse aux besoins statutaires et généraux sont, pour la majeure partie, des cours de base continus qui permettent aux participants d'acquérir les compétences nécessaires en langue seconde pour fonctionner en milieu de travail et pour atteindre le niveau de compétence linguistique exigé de leur poste.

Étant donné le haut niveau de la demande statutaire pour des cours de base continus dans la région de la Capitale nationale et la réduction des effectifs, une liste de mises en attente

recettes de 12,1 millions de dollars et par une subvention de 3,1 millions de dollars. (Pour plus de renseignements sur les dépenses par article, voir le tableau 26.)

La subvention accordée à Formation et perfectionnement Canada sert à financer les activités requises pour assumer le rôle et les responsabilités attribués à la Commission qui ne peuvent être financées par la contribution des utilisateurs. Parmi ces activités figurent l'accès équitable aux cours par les deux collectivités de langues officielles et les personnes handicapées; l'analyse, la conception, l'élaboration et la mise à jour du matériel pédagogique; la prestation de services centraux aux ministères et organismes, dont la tenue d'un centre de référence pour la formation, la prestation de services d'information et l'élaboration de techniques de formation; ainsi que l'appui ministériel grâce au contrôle de la qualité et à l'accréditation des cours.

Tableau 19 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992		
\$	ÉTP ¹	\$	ÉTP	\$
30 181	449	33 509	458	30 948
Formation linguistique (crédits)				459
3 115	—	2 885	—	2 885
Formation du personnel (subvention)				—
33 296	449	36 394	458	33 833
Total des crédits				459
Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel				
Organisme de service spécial ²				
Déboursés	15 203	147	15 239	151
Moins : Recettes créditées au Fonds renouvelable	15 247	—	15 307	—
Besoins de trésorerie nets	(44)	147	(68)	151
Total pour l'activité	33 252	596	36 326	609
Recettes créditées au Trésor ³	1 200	—	1 200	—
				1 195
				603

¹ Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 27, page 45.

² Le Conseil du Trésor a approuvé l'établissement, le 1^{er} avril 1990, de l'Organisme de service spécial (OSS) chargé de la formation du personnel, en tant qu'entité organisationnelle au sein de la Direction générale des programmes de formation de la Commission de la fonction publique.

³ Les recettes récupérées à partir des coûts directs associés à la prestation de la formation linguistique facultative sont créditées au Trésor.

⁴ Les recettes créditées au Fonds renouvelable comprennent une subvention en remplacement de recettes de 2 885 000 \$ en 1991-1992, 1992-1993 et 3 115 000 \$ en 1993-1994.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour l'exercice 1993-1994 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Objetif

L'objectif de l'activité Programmes de formation est d'améliorer la compétence professionnelle des fonctionnaires fédéraux et de leur permettre de satisfaire aux exigences linguistiques des postes pour lesquels ils ont été sélectionnés ou de ceux auxquels ils aspirent, le tout en fonction des politiques du Conseil du Trésor, de la Loi sur les langues officielles, de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et des besoins des ministères.

Description

L'activité Programmes de formation comprend deux sous-activités :

Formation linguistique : Cette sous-activité assure la formation linguistique obligatoire et facultative dans les deux langues officielles ainsi que des services connexes de formation linguistique et d'orientation, conformément à la politique gouvernementale, pour répondre aux besoins des ministères et organismes fédéraux. Elle assure la prestation de cours de langue seconde conçus en fonction des besoins linguistiques reliés au travail des ministères, ainsi qu'un éventail de services de consultation, d'information et de coordination relatifs à la formation linguistique.

Formation et perfectionnement du personnel : Cette sous-activité assure la formation professionnelle et technique, la formation en matières de politiques, la formation en gestion intermédiaire et en supervision, la formation connexe spécialisée ainsi que des services de formation dans les deux langues officielles à l'ensemble des fonctionnaires fédéraux du pays, conformément aux politiques du Conseil du Trésor et aux besoins des ministères. Elle offre des cours adaptés aux besoins professionnels et de perfectionnement des ministères ainsi qu'un gamme de services ayant trait à la formation, notamment les services de consultation, d'information et de coordination.

Pour plus de renseignements sur les opérations, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

L'activité Programmes de formation représente 23 % du total des dépenses du Programme et 27 % des effectifs de la Commission pour 1993-1994, y compris l'organisme de service spécial responsable de la formation du personnel. La sous-activité Formation linguistique est financée par crédits, tandis que les recettes sont récupérées pour les coûts directs de la formation linguistique du Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel et est autorisée à retrer jusqu'à 4,5 millions de dollars du Trésor. Les utilisateurs doivent payer les services de formation et de perfectionnement et les services connexes selon les tarifs approuvés chaque année par le Président. Le bénéfice prévu du Fonds renouvelable et les prévisions connexes sur les données de rendement pour 1993-1994 sont fondés sur une augmentation moyenne de 1 % des taux.

Les dépenses du Fonds renouvelable sont présentées selon la comptabilité de caisse (voir tableau 19) et selon la comptabilité d'exercice (voir tableau 32). Les prévisions de dépenses pour 1993-1994 sont de 8,9 millions de dollars, ou 59 % pour les frais de personnel, et de 6,3 millions de dollars, soit 41 %, pour les dépenses non salariales; elles sont compensées par des

Malgré cette hausse du nombre de plaintes, et la responsabilité supplémentaire que représentent les demandes d'avis de la Commission, on constate une grande amélioration au chapitre de la productivité et du délai de traitement des plaintes. En 1991-1992, le temps moyen nécessaire à l'enquête était de 183 jours, comparativement à 202 jours en 1990-1991. Cette amélioration de la productivité résulte principalement d'une meilleure gestion des cas, de la délégation de pouvoirs aux régions ainsi que du recours à la méthode de la médiation sans égard à la responsabilité (résolution de problèmes). En fait, 35 % des cas réglés en 1991-1992 l'ont été par cette méthode.

Comme suite à la promulgation de la LRP, les enquêteurs exerceront les pouvoirs d'un commissaire en vertu de la partie II de la *Loi sur les enquêtes*, ce qui pourrait ajouter beaucoup de formalisme à leurs démarches et exiger une large part de perfectionnement. On s'attend aussi à ce que la charge de travail augmente du fait que les conclusions des enquêteurs entraîneront une décision exécutoire de la part de la CFP.

Pour ce qui est des demandes d'avis de la Commission en vertu du paragraphe 21 (1), le nombre de demandes en 1991-1992 a connu une augmentation importante, soit 66 %. Une légère augmentation (9 %) est prévue pour 1992-1993. En assumant cette responsabilité le 1^{er} avril 1991, la Direction héritait des arrérages existants et devait former des employés. Par conséquent, en 1991-1992, seulement 56 % des dossiers ont été réglés dans le délai fixé, soit deux mois. Cependant, durant la période d'avril à septembre, 71 % des dossiers ont été réglés dans le délai imparti.

Tableau 18 : Enquêtes – Aperçu statistique

	Projeté 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992	Réel 1990-1991
Nombre de plaintes	3 626	3 022	2 447	2 244
Nombre d'affaires ouvertes	578	482	437	414
Nombre d'affaires en instance (au 31 mars)	543	365	246	250
Nombre d'affaires classées*	400	362	441	503
Demandes concernant le paragraphe 21 (1) :				
Nombre de demandeurs	1 513	1 376	1 259	760
Nombre d'affaires ouvertes	756	630	482	425
Nombre d'affaires en instance	64	64	80	49
Nombre d'affaires classées	756	646	521	401

* Une affaire est jugée classée lorsque aucune autre intervention n'est requise de la part de l'unité d'enquête.

fournit un sommaire d'enquêtes, et la publication des *Décisions des comités d'appel*, un trimestriel présentant le texte intégral des décisions importantes, ont été maintenues.

Tableau 17 : Appels – Aperçu statistique

	Projeté 1993-1994 ¹	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992	Réel 1990-1991
Cas de sélection susceptibles d'appel	10 100	9 160	8 017	9 596
Cas de sélection ayant fait l'objet d'un appel	2 150	1 940	1 410	1 489
Nombre d'appels	3 800	3 475	2 665	3 187
Décisions rendues ²	1 000	960	844	784
Appels :				
Accueillis	550	550	432	322
Rejetés	700	860	693	558
Retirés par l'appelant	1 600	1 610	977	975
Irrecevables	400	500	547	527
Décisions rendues conformément à la norme ³				
Article 21	80 %	90 %	90 %	89 %
Article 31	75 %	80 %	80 %	96 %

¹ Il se peut que les projections pour 1993-1994 n'indiquent pas toujours l'augmentation prévue puisque les 960 appels interjetés par les employés de Douanes et Accise et visant 138 cas de sélection ont été réglés au cours des deux dernières années.

² Le nombre d'appels est plus grand que le nombre de décisions parce qu'une même décision peut s'appliquer à plusieurs appels.

³ Voici les normes : 75 % des décisions d'appel visées à l'article 21 doivent être rendues dans les 10 jours qui suivent la présentation de la dernière preuve; 75 % des décisions d'appel visées à l'article 31 doivent être rendues dans les 20 jours qui suivent la présentation de la dernière preuve. L'expérience démontre que ces normes constituent l'objectif le plus réaliste possible pour assurer la qualité du service.

Enquêtes : Cette sous-activité instruit et régle, par médiation et conciliation, toutes les plaintes concernant des processus de dotation non susceptibles d'appel et toute autre question liée à l'application de la Loi et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. Elle assume la responsabilité des enquêtes en vertu du paragraphe 21 (1) de la LEFP. Il s'agit de cas où les employés demandent l'avis de la Commission sur la question de savoir si leurs chances d'avancement ont été amoindries par une nomination sans concours. En outre, en exécution d'une entente avec le Secrétaire du Conseil du Trésor, les plaintes de harcèlement sur les lieux de travail pour des motifs autres que ceux interdits par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* sont examinées. Le tableau 18 présente un aperçu statistique de cette composante.

En 1991-1992, le nombre de plaintes a augmenté de 9 % par rapport à 1990-1991. En 1992-1993, une augmentation de 24 % par rapport à l'année précédente est à prévoir. À la lumière du climat d'incertitude général, du peu de possibilités d'avancement et de l'état des relations patronales-syndicales, la tendance devrait se maintenir en 1993-1994 et donner lieu à une augmentation approximative de 20 %.

Tableau 16 : Résultats financiers en 1991-1992

(en milliers de dollars)					
1991-1992					
Appels	Enquêtes	Réal		Budget des dépenses	
		\$	ÉTP	\$	ÉTP
1 918	3 208	5 126	82	4 923	80
36	46			2 896	47
2 027	33			2 027	33
(109)	312				203
3	(1)				2
		Différence			

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été de 4 % supérieurs aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles de 1991-1992 et le Budget des dépenses est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux sous-activités.

Appels : Cette sous-activité enquête et statue sur des appels de nominations faites ou proposées (article 21 de la LEFP) ou de recommandations de rétrogradation ou de renvoi pour incompétence ou incapacité (article 31 de la LEFP). Le tableau 17 donne un aperçu statistique des activités de cette composante.

Les décisions sont rendues dans les délais prévus. Les efforts visant à améliorer l'efficacité du traitement des appels se sont poursuivis en 1991-1992, mais la réduction des ressources a en quelque sorte nuï à ces efforts. De plus, le temps moyen requis pour inscrire un appel en vue d'une audition, de la date d'expiration du délai d'appel à la date de la première audition, est de 55 jours, soit une augmentation de 25 %, ce qui correspond directement à l'augmentation du nombre de cas de sélection portés en appel et à l'indisponibilité continue des parties. Les efforts soutenus pour encourager la communication de la preuve a fait que le taux d'appels retirés avant la date d'audition est de 38 %. On ne prévoit pas que ce taux augmentera davantage puisqu'il y a divulgation de renseignements dans presque tous les cas. Les cas pour lesquels une décision est rendue sont ceux qui ne sont pas retirés, et les points en litige sont plutôt complexes.

Bien que le nombre de cas susceptibles d'appel ait diminué de 4,5 %, le nombre de cas de sélection ayant fait l'objet d'un appel a augmenté de 30,3 %, et le nombre de décisions interjetés par les employés de Douanes et Accise, ainsi qu'au nombre restreint de possibilités d'avancement.

La promulgation de la *Loi sur la réforme de la fonction publique* entraînera une augmentation de la charge de travail liée à cette activité, car les requérants qui devaient antérieurement demander l'avis de la Commission auront désormais le droit d'interjeter appel.

Des ressources considérables sont consacrées pour mieux faire comprendre le processus des appels. L'Atelier sur les appels, un cours de trois jours, a été offert régulièrement, et des séances de formation ont aussi été données aux ministères et aux syndicats qui en ont fait la demande. La publication du bimensuel *Info*, qui résume les grandes décisions d'appel et

Objectif

L'objectif de l'activité Appels et Enquêtes est de veiller à ce que les appels interjetés par les fonctionnaires en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ou les plaintes déposées par les fonctionnaires ou les postulants de l'extérieur concernant l'application de la LEFP pour les questions non susceptibles d'appel ou relatives au harcèlement de la personne soient traités avec équité, rapidité et impartialité, et d'adopter des mesures appropriées pour favoriser le règlement à l'amiable de ces questions.

Description

L'activité Appels et Enquêtes, grâce à la mise sur pied de comités indépendants, comprend l'audition d'appels interjetés par les fonctionnaires à propos de présumées infractions à la *Loi et au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* en ce qui concerne notamment les nominations, les rétrogradations et les renvois. Elle comprend aussi la tenue d'enquêtes sur des plaintes de présumées irrégularités dans les processus de dotation et de harcèlement en milieu de travail. Elle vise enfin à dispenser aux ministères, aux syndicats et aux personnes intéressées la formation, les conseils et l'aide nécessaires.

Pour plus de renseignements sur les opérations de l'activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 4 % des dépenses totales de fonctionnement et 4 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 5,1 millions de dollars (voir tableau 15), dont 4,4 millions de dollars, soit 86 %, pour les frais de personnel.

Tableau 15 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	ÉTP*	\$	ÉTP	\$	ÉTP	Réel
		1993-1994						1991-1992
Appels	1 973	36	2 040	32	1 918	36		
Enquêtes	3 160	46	3 184	51	3 208	46		
		5 133	82	5 224	83	5 126	82	

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 27, page 45.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1993-1994 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Évaluation de programmes : En 1992-1993, l'évaluation de l'équité en matière d'emploi dans l'administration publique a été achevée. Par la suite, les six programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi administrés par la Commission ont été évalués en collaboration avec le Secréariat du Conseil du Trésor.

En 1993-1994, les évaluations des programmes de la Commission et les revues thématiques des questions qui touchent les ministères porteront sur le rendement des programmes, l'efficacité, la détermination des résultats obtenus et le service au public.

Tableau 13 : Résultats financiers en 1991-1992

(en milliers de dollars)				
1991-1992				
Budget des dépenses				
Réel	\$	ÉTP	\$	ÉTP
Différence				
			\$	ÉTP
Vérification et Revue	4 200	63	3 094	47
			1 106	16

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été de 36 % supérieurs aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles de 1991-1992 et le Budget des dépenses est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

Opérations de vérification externe : Les ministères visés par une vérification en 1992-1993 représentent environ 22 % de tous les emplois dans la fonction publique (tableau 14). Le suivi de la vérification, mis sur pied en collaboration avec la Direction générale des programmes de dotation, a permis d'éliminer presque toute nécessité de mener des postvérifications de la dotation.

La dotation est examinée dans tous les ministères; les éléments peuvent être limités, selon la portée de l'autovérification menée par le ministère et les questions auxquelles la Commission accorde une attention particulière.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique ont suspendu les activités dans les domaines de la classification, de la formation, de la planification des ressources humaines et des conflits d'intérêts pour la période allant de mai 1992 à avril 1993, sauf dans des cas précis. Cette mesure vise à permettre aux deux organismes centraux d'élaborer conjointement un cadre de responsabilité et des indicateurs de rendement s'appliquant à la gestion des ressources humaines.

Tableau 14 : Vérifications externes terminées* – Aperçu statistique

Vérifications		Postvérifications	
Projeté 1993-1994	13	0	
Prévu 1992-1993	12	1	
Réel 1991-1992	11	6	
Réel 1990-1991	15	3	

* Une vérification est terminée lorsque l'administrateur général est informé des résultats définitifs de la vérification et a reçu une copie du rapport final.

Vérification interne : Des vérifications fonctionnelles de la formation du personnel, des communications et de l'administration financière ont été terminées.

En 1993-1994, cette composante réalisera des vérifications dans l'ensemble de la Commission, en maintenant l'accent sur la productivité et le service.

Objectif

L'objectif de l'activité Vérification et Revue est de veiller à ce que les activités régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique respectent les exigences de la loi et de la politique de la Commission de la fonction publique, de vérifier, pour le compte du Secrétaire du Conseil du Trésor, la mesure dans laquelle les ministères se conforment à certaines politiques et procédures de gestion du personnel, ainsi que de vérifier et d'évaluer méthodiquement les programmes, politiques et pratiques de la Commission afin de déterminer combien efficacement ils répondent à leurs objectifs et avec quel degré d'efficacité ils sont administrés.

Description

L'activité Vérification et Revue comprend l'évaluation des pratiques et procédures de dotation dans les ministères et à la Commission de façon à déterminer si les nominations sont conformes à la Loi et au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique ainsi qu'aux politiques de la Commission. Elle comprend aussi l'examen des méthodes d'administration des ministères pour certains aspects de leurs services de personnel dont le Conseil du Trésor est responsable en matière de politiques. Cette dernière activité est régie par un accord entre le Secrétaire du Conseil du Trésor et la Commission. Elle comprend aussi les fonctions de la vérification interne et de l'évaluation des programmes de la Commission.

Pour plus de renseignements sur les opérations de cette activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 3 % des dépenses totales de fonctionnement et 3 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 4,3 millions de dollars (voir tableau 12), dont 3,7 millions de dollars, soit 86 %, pour les frais de personnel.

Tableau 12 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1993-1994	ETP*	1992-1993	ETP	1991-1992	ETP
		\$		\$		\$	
Vérification et Revue		4 262	66	4 331	65	4 200	63

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 27, page 45.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1993-1994 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Tableau 11 : Programmes des cadres de la direction - Aperçu statistique (suite)

	Projeté 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992	Réel 1990-1991
Programme Échanges Canada (PÉC) :				
Séances d'orientation	300	300	580	400
Affectations arrangées	160	160	161	165
Participants actuellement inscrits	325	325	292	312
Proportion des femmes admises au PÉC	30 %	25 %	26 %	24 %
Échanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale :				
Affectations arrangées	15	16	16	17
Participants actuellement inscrits	30	27	27	28
Programmes internationaux :				
Séances d'orientation	750	750	n.d.	n.d.
Dossiers ouverts	420	420	391	350
Canadiens affectés à des postes dans des organisations internationales	55	70	64	49
Échanges de gouvernement à gouvernement	30	30	26	32
Programme d'initiatives d'équité en matière d'emploi :				
Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes	850	738	858	868
Séances d'orientation	100	130	87	366
Présentations effectuées	400	390	372	690
Nombre de femmes dans le groupe de la direction	698	698	697	723
Unité des programmes spéciaux :				
Séances d'orientation	300	150*	*	*
Demandes de présentation	100	70*	*	*
Présentations effectuées	70	36*	*	*
Nombre de personnes désignées dans le groupe de la direction	194	194	*	*

* L'Unité des programmes spéciaux est devenue opérationnelle le 1er septembre 1992.

institutions financières internationales. Les programmes internationaux doivent également faciliter l'échange de fonctionnaires entre le Canada et les gouvernements étrangers.

Initiatives d'équité en matière d'emploi est un nouveau programme regroupant le

Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes et l'Unité des programmes spéciaux. Cette dernière unité est une expérience pilote, entreprise en septembre 1992, afin de favoriser la représentation équitable des membres autodésignés des groupes cibles de l'équité en matière d'emploi (les autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées) qui aspirent à des postes de direction au sein de la fonction publique.

Le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes a été établi en 1983 afin de favoriser la représentation équitable des femmes fonctionnaires qui aspirent à des postes de direction. Au cours des deux derniers cycles quinquennaux, les objectifs d'accroissement du nombre de femmes dans le groupe de la direction ont été dépassés.

Le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes et l'Unité des programmes spéciaux offrent tous deux des services d'orientation, d'identification et de présentation de candidats aux clients - qui sont classifiés au niveau de la direction ou à un ou deux niveaux inférieurs au groupe de la direction - en vue de concours pour des postes de direction. L'Unité des programmes spéciaux offre également des conseils sur le recrutement, au niveau de la direction, aux membres des groupes désignés qui ne font pas partie de la fonction publique. L'Unité demeurera en place jusqu'au 31 mars 1993, et son mandat pourrait être prorogé par suite d'un examen des politiques, des initiatives et des programmes actuels d'équité en matière d'emploi.

Tableau 11 : Programmes des cadres de la direction – Aperçu statistique

Portefeuilles de ressourcement :					
Cours et affectations de perfectionnement (CAP) :					
Région de la Capitale nationale (RCN)					
Séances d'orientation	Affectations arrangées	Participants actuellement inscrits	Proportion des femmes admises		
550	150	163	59 %	592	512
550	150	163	59 %	53	45
640	640	538	59 %	59	55
640	538	187	59 %	54	44
682	529	368	54 %	56	58
1 076	856	107	66 %	622	573
Programme CAP de l'Ouest					
Séances d'orientation	Affectations arrangées	Participants actuellement inscrits	Proportion des femmes admises		
550	150	163	59 %	592	512
550	150	163	59 %	53	45
640	640	538	59 %	59	55
640	538	187	59 %	54	44
682	529	368	54 %	56	58
1 076	856	107	66 %	622	573
Projeté					
1993-1994	1992-1993	1991-1992	Réel		
2 328	1 862	2 056	2 181	50 %	50 %

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux sous-activités.

Portefeuilles de ressourcement : Cette sous-activité assure, par l'intermédiaire de trois portefeuilles de ressourcement, d'un Secrétariat des SMA et des bureaux régionaux de la Commission de la fonction publique, des services de ressourcement au groupe de la direction, aux ministères et aux cadres de la direction. Ces services de ressourcement englobent le recrutement, la sélection, l'évaluation, la consultation en matière d'emploi, les sessions d'orientation et de perfectionnement de carrière et le placement de bénéficiaires de priorité pour environ 4200 titulaires de postes EX.

Programmes : Les services sont assurés par le biais de cinq composantes de programme à caractère unique.

Cours et affectations de perfectionnement (CAP) est un programme du Conseil du Trésor administré par la Commission de la fonction publique. Ses activités intégrées de perfectionnement professionnel visent à aider les organisations et l'ensemble de la fonction publique à former des cadres intermédiaires et à assurer un bassin permanent d'employés ayant fourni un bon rendement dans divers domaines et dont les antécédents témoignent de la capacité de s'acquitter efficacement de responsabilités de gestion supérieure. Grâce à un agencement unique de sélection, d'orientation, d'études et d'affectations organisées, le programme permet aux personnes choisies de mettre en valeur leurs compétences pour accéder à des postes de gestion supérieure. Ce programme est accessible à l'échelle nationale et est administré dans la région de la Capitale nationale et dans l'Ouest canadien.

Programme Échanges Canada : Échanges Canada est un programme du Conseil du Trésor dont la Commission de la fonction publique assume l'administration. Il vise à favoriser la compréhension et la collaboration par l'entremise d'échanges de personnel entre la fonction publique du Canada et les autres secteurs de l'économie canadienne, y compris le secteur privé, les autres paliers d'administration (municipale et provinciale), les sociétés d'État, les maisons d'enseignement et les organismes bénévoles ou sans but lucratif.

Programme d'échanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale : Ce programme, mis sur pied en 1987, offre aux cadres prometteurs des milieux d'affaires et du gouvernement la possibilité de travailler dans l'autre secteur pendant un certain temps. En participant directement aux activités et à la résolution de problèmes de l'autre secteur, les cadres en viennent à une meilleure compréhension des enjeux et défis propres à l'autre secteur. La création de ce genre de partenariat et de collaboration entre le monde des affaires et le gouvernement fédéral contribue de façon importante à la réalisation de la prospérité économique du Canada pour le siècle prochain.

Programmes internationaux : Depuis 1978, le Bureau des programmes internationaux, de concert avec le ministère des Affaires extérieures et du Commerce extérieur du Canada, a pour mandat d'améliorer la représentation du Canada dans les secrétariats des organisations internationales. À cette fin, le Bureau a désigné des candidats canadiens qualifiés susceptibles de concourir pour des postes accessibles et d'intérêt pour le Canada. Actuellement, il y a plus de 1 000 Canadiens et Canadiennes qui occupent des postes professionnels dans des organisations comme les Nations Unies et ses organismes spécialisés ainsi que dans des

Objectif

L'objectif de l'activité Programmes des cadres de la direction est de fournir du leadership, des services et des conseils dans l'élaboration et l'exécution des activités de ressourcement et de perfectionnement professionnel du groupe de la direction à l'échelle de la fonction publique, ainsi que de fournir des services connexes aux aspirants au groupe de la direction.

Description

L'activité Programmes des cadres de la direction comprend : le recrutement, la sélection, l'évaluation et l'orientation des membres du groupe de la direction; l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques, plans et programmes d'avancement professionnel pour les cadres de direction et les employés faisant partie des groupes de relève; l'administration de programmes de perfectionnement des cadres au nom de Conseil du Trésor; la gestion d'affectations et d'échanges internationaux; ainsi que la mise en oeuvre d'initiatives visant à accroître la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le groupe de la direction. Pour plus de renseignements sur les opérations de l'activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 5 % des dépenses totales de fonctionnement et 4 % des effets de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principales s'élèvent à 6,7 millions de dollars (voir tableau 10), dont 5,4 millions de dollars, soit 80 %, pour les frais de personnel.

Tableau 10 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1993-1994		Prévu 1992-1993		Rél** 1991-1992	
		\$	ÉTP*	\$	ÉTP	\$	ÉTP
Portefeuilles de ressourcement		2 892	44	3 848	52	-	-
	Programmes	3 803	53	3 412	44	-	-
		6 695	97	7 260	96	-	-

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 27, page 45.

** Les renseignements concernant la colonne «Rél 1991-1992» se trouvent dans l'activité Programmes de dotation.

Nota: Avant 1992-1993, l'activité Programmes des cadres de la direction portait le nom de Programmes de la catégorie de la gestion. Elle était inscrite sous l'activité Programmes de dotation. Depuis le 1^{er} janvier 1992, la catégorie de la gestion porte le nom de groupe de la direction.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1993-1994 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Tableau 9 : Surveillance et gestion de l'information – Aperçu statistique

	Projeté	Prévu	Réel	Réel
Administration des données :	1993-1994	1992-1993	1991-1992	1990-1991
Documents sur la dotation opérationnelle traités	260 000	202 000	201 317	207 232
Services d'analyse et de données :				
Rapports statistiques et données produits pour :				
Les ministères et d'autres	4 200	4 200	4 482	2 532
Les services de la CFP	2 720	2 720	2 841	2 948
Le Secréariat du Conseil du Trésor	80	80	316	465
Total	7 000	7 000	7 639	5 945

Dépenses en capital : En 1988-1989, la Commission a procédé à un examen important de ses systèmes de données sur la dotation et de ses besoins en information. Le Plan stratégique des systèmes d'information découlant de cet examen a révélé le besoin d'intégrer 30 systèmes indépendants de données sur la dotation, d'améliorer la qualité et la disponibilité des données, de mettre à jour la technologie concernée et de réduire les coûts d'exploitation.

On a donné le feu vert au projet visant à élaborer et à mettre en oeuvre un système de dotation intégré (le SDI) dont le coût total est de 25 027 000 \$ pour la période qui s'étend de 1990-1991 à 1994-1995. Les ressources additionnelles requises pour ce projet se chiffrent à 14 889 000 \$. Une différence de 10 138 000 \$ entre le coût total du système intégré et le financement supplémentaire sera recouverte par des gains d'efficacité de 1 862 000 \$ au cours de la mise en oeuvre initiale du projet et par une contribution de 8 276 000 \$ que la Commission prendra à même ses niveaux de ressources existants.

Tableau 8 : Recrutement externe – Aperçu statistique

	Réel 1993-1994	Projeté 1992-1993	Réel 1991-1992	Réel 1990-1991
Programme de recrutement postsecondaire (RPS)				
Nominations dans le cadre du RPS*	400	325	528	605
Demandes traitées dans le cadre du RPS	15 000	12 500	7 509	14 231
Programme de formation accélérée des ES				
Demandes traitées	500	300	521	497
Participants recrutés	8	8	8	8
Participants en voie d'obtenir leur diplôme (finissants)	8	8	7	6
Programme de stagiaires en gestion				
Demandes externes traitées	1 500	1 334	1 323	1 284
Demandes internes traitées	700	637	635	119
Participants recrutés de l'extérieur	100	87	100	100
Participants recrutés de l'intérieur	25	22	25	25

* Les nominations sont pour l'année civile.

Elaboration des programmes : Cette composante élabore des lois, des règlements, des textes réglementaires, des politiques et des normes conformément à la LEFP, dans les domaines de la dotation et de la délégation de pouvoirs aux ministères. Elle s'occupe des tests professionnels et des tests de langue, des normes de sélection, de divers textes réglementaires et des activités du centre d'évaluation. Elle défend aussi les intérêts de la Commission dans les litiges concernant la Commission et la LEFP, et elle mène des consultations auprès des syndicats. L'autre fonction principale de cette composante est l'élaboration et l'administration des programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi au nom du Secrétaire du Conseil du Trésor, ainsi que l'élaboration de stratégies et d'initiatives visant à évaluer les ministères quant à l'atteinte de leurs objectifs à cet égard. Cette composante offre aussi de l'aide et des conseils voulus aux responsables de la prestation de programmes, c'est-à-dire les ministères et les bureaux régionaux, en ce qui concerne la dotation ainsi que l'emploi et l'avancement des membres des groupes cibles de l'équité en matière d'emploi.

Surveillance et gestion de l'information : Cette composante s'occupe du contrôle, de l'analyse et de la recherche concernant les données liées aux questions et aux problèmes de dotation. Elle se charge aussi de coordonner et d'intégrer les fonctions à l'appui des priorités et des besoins de la Commission, du Secrétaire du Conseil du Trésor et des ministères dans les domaines des ressources humaines et de l'analyse du marché du travail. Cette composante donne aussi une orientation unique à tous les systèmes d'information et de données sur la dotation. Les services fournis aux clients à l'intérieur et à l'extérieur de la Commission se rapportent à l'analyse et aux données, à l'administration des données (y compris l'introduction et la qualité des données) ainsi qu'à la coordination et à l'administration de la technologie de l'information à l'appui des activités de la Direction générale des programmes de dotation et de la Direction générale des programmes de cadres de la direction (voir tableau 9).

Tableau 7 : Programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi -

Aperçu statistique de la participation			
Programme national de perfectionnement des autochtones			
Programme des carrières du Grand Nord	Nouveaux participants	200	173
	Nombre de finissants	178	150
Programme d'accès pour les personnes handicapées	Nouveaux participants	60	72
	Nombre de finissants	88	50
Programme d'emploi des membres des groupes de minorités visibles	Nouveaux participants	200	168
	Nombre de finissants	175	101
Option : Programme d'emplois non traditionnels pour les femmes	Nouveaux participants	184	174
	Nombre de finissants	183	117
Option : Programme d'emplois non traditionnels pour les femmes	Nouveaux participants	104	87
	Nombre de finissantes	127	96

* Les changements apportés à la structure et aux ressources des Programmes de mesures spéciales en 1993-1994 se traduiront par une plus grande insistance sur le perfectionnement des candidats actuellement membres des programmes d'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique et sur d'autres initiatives spéciales. Par conséquent, on ne connaît pas le nombre de participants de l'extérieur qui utiliseront les ressources des PMS en 1993-1994.

Recrutement externe : Cette composante s'occupe principalement d'élaborer des programmes et des approches visant à recruter des personnes très qualifiées pour des postes de l'administration publique fédérale. Elle assure une orientation fonctionnelle aux responsables de la prestation des programmes et la gestion des programmes nationaux de recrutement externe, tant centralisés que décentralisés. Les services comprennent le recrutement en général, le recrutement postsecondaire, le Programme de formation accélérée des économistes et le Programme de stagiaires en gestion (voir tableau 8).

Tableau 6 : Processus de dotation – Aperçu statistique

	Projeté 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992	Réel 1990-1991
Nominations (dotation non déléguée)	2 562	2 562	3 052	2 540
Recrutement (demandes d'emploi traitées)	219 000	171 750	180 925	211 527*
Présentations	18 555	18 017	13 359	15 547
Nombre moyen de jours avec annonce	61	60	51	51
Nombre moyen de jours sans annonce	18	13	14	18
Évaluations linguistiques (candidats évalués)	12 000	18 500	17 970	18 701
Administration des priorités :				
Nouvelles inscriptions	4 160	7 000	7 678	6 647
Placements	3 076	4 000	2 942	2 788
Demandes traitées dans le cadre du programme Coop	6 568	6 629	7 000	6 988

* Les efforts visant à attirer des candidats à des postes liés à la mise en oeuvre de la Taxe sur les produits et services (TPS) ont contribué de façon appréciable à l'augmentation de 1990-1991.

Nota : (1) Les données comprennent la catégorie du soutien administratif aux endroits où la Commission de la

fonction publique compte un bureau, ainsi que la catégorie de l'exploitation dans la région de la Capitale nationale et de l'Est de l'Ontario et la région du Yukon. Les données pour 1990-1991 et 1991-1992, toutefois, comprennent la catégorie du soutien administratif dans la région de la Capitale nationale seulement.

(2) En 1993-1994, on s'attend à ce que la modification des périodes de validité des évaluations de la langue seconde et la délégation accrue de pouvoirs aux ministères pour l'administration des priorités entraînent une baisse du niveau d'activité dans ces deux domaines.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1993-1994 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Tableau 5 : Résultats financiers en 1991-1992

(en milliers de dollars)					
1991-1992					
Budget des dépenses			Réel		
Différence					
	ÉTP	\$		ÉTP	\$
Opérations régionales	40 906	794	49 798	857	(8 892)
Elaboration des programmes	13 077	167	14 535	178	(1 458)
Surveillance et gestion de l'information	3 154	51	2 926	52	228
Programmes de la catégorie de la gestion	7 460	101	7 911	104	(451)
Projet du Système de dotation intégré	2 823	-	-	-	2 823
	67 420	1 113	75 170	1 191	(7 750)
					(78)

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été inférieurs de 10 % à ce qui avait été prévu. La différence entre les dépenses réelles de 1991-1992 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur chacune des quatre sous-activités.

Opérations régionales : Cette composante s'occupe principalement de fournir tous les services et de veiller au déroulement de toutes les activités dans le domaine de la dotation non déléguée pour toutes les catégories professionnelles. Ces services comprennent tous les aspects concernant le recrutement, les présentations, l'évaluation linguistique, les nominations, le placement des prioritaires, l'administration du Programme d'enseignement coopératif (voir tableau 6) et la prestation des mesures spéciales d'équité en matière d'emploi (voir tableau 7). Les autres responsabilités comprennent la prestation d'aide et de conseils aux ministères sur la dotation par délégation, le suivi des appels accueillis et divers autres types de services de soutien à la dotation.

A. Programmes de dotation

Objectif

L'objectif de l'activité Programmes de dotation est d'aider au maintien d'une fonction publique compétente et représentative et de voir à doter la fonction publique de personnes qualifiées.

Description

L'activité Programmes de dotation englobe les activités de soutien à la dotation par délégation et sans délégation, y compris l'élaboration de politiques et de programmes, la surveillance, la prestation de conseils, l'administration de la délégation des pouvoirs de dotation, la création de tests et la détermination de normes de sélection, l'administration des priorités en dotation, et les services de soutien au recrutement et aux promotions. Cette activité comprend aussi l'exécution des programmes d'équité en matière d'emploi, ainsi que l'élaboration de politiques, de programmes spéciaux et de techniques d'évaluation aux fins des Programmes des cadres de la direction. Pour plus de renseignements sur les opérations de cette activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 47 % des dépenses totales de fonctionnement et 44 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget principal s'élèvent à 66,4 millions de dollars (voir tableau 4), dont 48,3 millions de dollars, soit 73 %, pour les frais de personnel.

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1993-1994		Prévu 1992-93		Réal 1991-92	
		\$	ÉTP ¹	\$	ÉTP	\$	ÉTP
Opérations régionales		40 634	695	48 205	836	40 906	794
Recrutement externe		10 604	90	8 445	73	—	—
Elaboration des programmes		8 589	132	9 094	126	13 077	167
Surveillance et gestion de l'information		3 077	53	3 365	52	3 154	51
Programmes de la catégorie de la gestion ²		—	—	—	—	7 460	101
Projet du Système de dotation intégré		3 474	—	8 225	—	2 823	—
Total des besoins en ressources		66 378	970 ³	77 334	1 087	67 420	1 113

¹ Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 27, page 45.

² À compter de l'exercice 1992-1993, les Programmes de la catégorie de la gestion constituent une activité distincte portant le nom de Programmes des cadres de la direction.

³ Les participants aux programmes d'équité en matière d'emploi comptent pour 255 équivalents à plein temps; les proposés à l'administration et les conseillers comptent pour 73 équivalents à plein temps.

l'exploitation dans la région de la Capitale nationale et de l'Est de l'Ontario ainsi que dans la région du Yukon.

Directive concernant le réaménagement des effectifs : En 1992-1993, la Commission a continué de placer des bénéficiaires de priorité et ce, principalement dans le cadre de la Directive concernant le réaménagement des effectifs, qui offrait des possibilités de recyclage et de réaffectation aux fonctionnaires touchés. La Commission a collaboré étroitement avec les ministères afin d'appuyer et d'encourager l'utilisation d'approches novatrices pour le placement et le recyclage de chaque fonctionnaire touché.

Zone de concours : Depuis la diffusion en mai 1991 de nouvelles lignes directrices concernant l'élaboration de politiques ministérielles sur la zone de concours, la Commission a offert des services consultatifs à 15 ministères. En 1993-1994, on poursuivra l'examen approfondi des zones de sélection minimales prescrites, et les politiques seront élaborées conformément aux nouvelles dispositions de la *Loi sur la réforme de la fonction publique*.

D. Efficacité du Programme

La Commission de la fonction publique a examiné l'efficacité et l'efficience de ses programmes dans les domaines de l'équité en matière d'emploi et de la délégation des pouvoirs de dotation. En collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission a évalué les six programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi qu'elle administre et qui visent les quatre groupes désignés de l'équité en matière d'emploi. Ces programmes sont : ACCES, le Programme des carrières du Grand Nord, OPTION, le Programme national de perfectionnement des autochtones, le Programme d'emploi pour les membres des groupes de minorités visibles et le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes.

La Commission a constaté que les programmes de mesures spéciales contribuent à l'atteinte des objectifs de l'équité en matière d'emploi, mais qu'ils ne suffisent pas à éliminer tous les obstacles à cet égard. L'étude a démontré qu'une approche plus globale devrait être adoptée, y compris une meilleure intégration de l'équité en matière d'emploi dans la gestion des ressources humaines au moyen des programmes existants.

L'évaluation du Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes (BPOTF) sera terminée en 1993-1994.

La Commission a aussi terminé un examen de la délégation de ses pouvoirs de dotation. Des consultations ont eu lieu à l'échelle du Canada auprès de représentants syndicaux et de quelque 500 fonctionnaires de tous les niveaux hiérarchiques. Les résultats ont servi de guide à l'élaboration d'une nouvelle entente sur la délégation des pouvoirs délégués aux administrateurs généraux mais exposera aussi les attentes vis-à-vis des personnes investies des pouvoirs de nomination ainsi que les moyens utilisés pour évaluer le rendement.

De plus, un cadre d'évaluation du Programme de stagiaires en gestion a été élaboré afin d'établir les extrants mesurables à partir desquels l'efficacité du PSG sera évaluée.

En 1993-1994, la Commission poursuivra sa quête de l'excellence en gestion au sein du groupe de la direction en cherchant à améliorer encore davantage la qualité et l'efficacité des services qu'elle offre à sa clientèle, grâce entre autres à la modernisation de son Système d'information sur les ressources de gestion. Par l'entremise de son Unité des programmes spéciaux, la Commission cherchera également à faciliter le recrutement des membres de groupes cibles (a) l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique) qui aspirent à des postes de gestion supérieure au sein du gouvernement fédéral.

Équité en matière d'emploi : En 1992-1993, les activités ont porté davantage sur une prestation plus intégrée des services d'équité en matière d'emploi aux ministères fédéraux et au grand public. Elles comprenaient la prestation de programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi, l'élaboration d'instruments et de séances de formation pratique à l'intention des ministères fédéraux sur le recrutement et la gestion d'un effectif diversifié, ainsi que la présentation d'ateliers de sensibilisation aux rapports interculturels et de formation sur les attitudes à l'intention des ministères fédéraux. La Commission a cherché à élargir son réseau pour inclure les employeurs des secteurs public et privé aux niveaux municipal, provincial, national et international, y compris des regroupements cibles, afin d'améliorer les stratégies de recrutement.

En 1993-1994, les programmes actuels se poursuivront et seront dotés de toute nouvelle orientation de politique ou de programme découlant de l'examen des Programmes de mesures spéciales effectué conjointement par le Secréariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique.

Programme de stagiaires en gestion (PSG) : Depuis son lancement en 1990-1991, le Programme de stagiaires en gestion a réussi à recruter des personnes de l'extérieur qui présentent les qualités requises pour exceller à un poste de gestionnaire au sein de l'administration publique fédérale et accéder à une carrière productive. La campagne de 1991-1992 a attiré 1 328 candidats, dont des membres des promoteurs dans les groupes cibles de l'équité en matière d'emploi. Une fois les évaluations effectuées, 85 personnes ont été sélectionnées et nommées à des postes de stagiaire en gestion. Un taux de participation plus élevé est prévu pour 1992-1993. En 1993-1994, la Commission entend maintenir les normes élevées actuelles en ce qui a trait aux promotions annuelles, à l'évaluation et à la sélection des nouvelles recrues.

Par l'entremise d'une campagne parallèle en 1991-1992 à l'intention des fonctionnaires fédéraux, 25 candidats ont été admis au Programme de stagiaires en gestion parmi les 635 candidats reçus. Une nouvelle stratégie de recrutement visant cette composante interne du PSG a été élaborée et sera mise en oeuvre au cours de la prochaine campagne.

En outre, la Commission continuera d'administrer la réserve du Conseil du Trésor de 30 équivalents à temps plein (ETP), établie pour aider les ministères à fournir les affectations requises par l'organisme central pour les participants internes et externes du PSG. Jusqu'ici, 20 affectations ont été négociées pour des stagiaires (internes et externes) du PSG. Il est prévu que tous les 30 ETP seront utilisés en 1993-1994.

Nouvelle approche en matière de recrutement et de présentation : La majorité des initiatives signalées dans le Plan des dépenses de 1992-1993 ont été menées à terme. L'essai pilote permettant à trois ministères de bénéficier d'un accès direct au répertoire des candidats de la Commission ne vise plus que deux ministères. La Commission a récupéré d'emploi et l'immigration Canada toutes les responsabilités opérationnelles associées à la catégorie du soutien administratif dans les régions où elle dispose d'un bureau et à la catégorie de

manifestation de plus en plus évidente de changements démographiques au sein de la population active.

Dans le cadre de l'étude, on a évalué la capacité de la politique et des programmes en vigueur (programmes de mesures spéciales) d'atteindre les objectifs fédéraux d'équité en matière d'emploi, et l'on envisage les nouvelles orientations de la politique et des programmes en fonction du milieu en changement.

Les programmes de mesures spéciales, mis en oeuvre pour favoriser l'équité en matière d'emploi, ont donné comme résultat des emplois mieux rémunérés et un plus grand nombre de postes permanents. Malgré ces progrès, il y a lieu de poursuivre les efforts pour déceler et faire disparaître les obstacles systémiques. Une meilleure information sur la composition de l'effectif fédéral est requise pour déterminer l'impact de ces programmes. Les programmes doivent être encore plus souples et mieux adaptés aux besoins de chaque groupe et aux particularités régionales. Il faudra allouer un budget permanent à la fourniture d'aides techniques aux personnes handicapées. Les programmes seront révisés à compter du début de l'année financière 1994-1995.

Examen de la délégation des pouvoirs de dotation : La Commission a terminé son examen de la délégation des pouvoirs de dotation. Des consultations ont eu lieu à l'échelle du Canada, et les résultats ont servi de guide à l'élaboration d'une entente type sur la délégation de pouvoirs et la responsabilité.

En 1993-1994, l'instrument de délégation des pouvoirs de dotation sera révisé et une entente sur la gestion de la dotation sera négociée avec chaque administrateur général. On y définira l'ampleur de la délégation (les pouvoirs délégués et le champ d'action décisionnaire) et les contraintes connexes associées à la discrétion, tant de nature légale que comportementale (en fonction de l'interprétation juridique du mérite, des principes de justice naturelle et des valeurs épousées par la Commission). L'entente exposera les effets voulus de la politique et des programmes de la CFP ainsi que les comportements attendus par rapport aux pouvoirs délégués. Enfin, on y précisera les indicateurs qui serviront à suivre le rendement.

En 1993-1994, la CFP travaillera aussi avec les ministères afin d'intégrer des renseignements qualitatifs et quantitatifs dans une entente sur la gestion de la délégation. Cette entente reliera l'évaluation du rendement des ministères aux pouvoirs délégués et établira les services de dotation personnalisés que la CFP doit fournir aux ministères afin de répondre à leurs besoins particuliers. Elle énoncera l'objectif à atteindre à court terme ainsi que les indicateurs précis qui serviront à suivre les progrès réalisés (un sous-ensemble d'indicateurs énumérés dans l'entente de délégation des pouvoirs et de responsabilité en matière de dotation).

Groupe de la direction : En 1992-1993, la Commission a institué une approche révisée concernant la sélection des nouveaux membres du groupe de la direction et elle a terminé la mise en oeuvre d'un régime de nomination à un niveau déterminé pour les postes de sous-ministre adjoint, caractérisé par l'instauration de critères de sélection génériques. Elle a aussi travaillé à la planification d'une nouvelle approche, en ce qui a trait à la mise en place de lignes directrices relatives à la sélection pour le groupe de la direction, et cela conformément à L'RRFP. Elle a également apporté une contribution accrue dans le domaine du perfectionnement, par le biais de ses programmes de perfectionnement et d'affections, et tout particulièrement le programme international qui a connu une forte croissance. Mentionnons enfin la création d'une unité des programmes spéciaux, qui a pour objectif d'atteindre une meilleure représentation des personnes appartenant aux groupes cibles de l'équité en matière d'emploi au sein du groupe de la direction.

- Les considérations d'équité en matière d'emploi demeureront prioritaires tant que la représentation des groupes cibles dans l'effectif fédéral ne concordera pas avec celle de la population active.
- Pour répondre aux défis de gestion dans le secteur public, il faudra insister sur les aptitudes à la gestion et au leadership dans la sélection des cadres de la direction.

2. Initiatives pour 1993-1994 et état des initiatives annoncées antérieurement

Mise en oeuvre de la *Loi sur la réforme de la fonction publique* : Cette loi a été passée par le Parlement dans le cadre de Fonction publique 2000. La date de promulgation prévue est le 1^{er} juin 1993, tandis que certaines dispositions seront probablement proclamées le 1^{er} avril 1993.

La Commission de la fonction publique sera chargée de la mise en application des secteurs de la loi qui relèvent de son mandat. La loi prévoit des modifications à la LEFP, à la LGFP et à la LRTFP qui tiennent compte d'un grand nombre de changements proposés dans le Livre blanc et d'autres documents. Ces modifications offrent un éventail étendu d'instruments et de solutions qui peuvent être appliqués de façon novatrice pour répondre aux besoins de la fonction publique sur le plan de la gestion des ressources humaines. La Commission consultera officiellement les syndicats, et elle assurera la formation et préparera l'information, à l'intention des gestionnaires, des employés et des syndicats, sur les aspects de ces changements qui ont une incidence sur le processus de dotation et les fonctionnaires en général. L'atteinte des objectifs des changements dépend de l'engagement des ministères et de la compréhension totale des changements par les gestionnaires, les fonctionnaires et les représentants syndicaux.

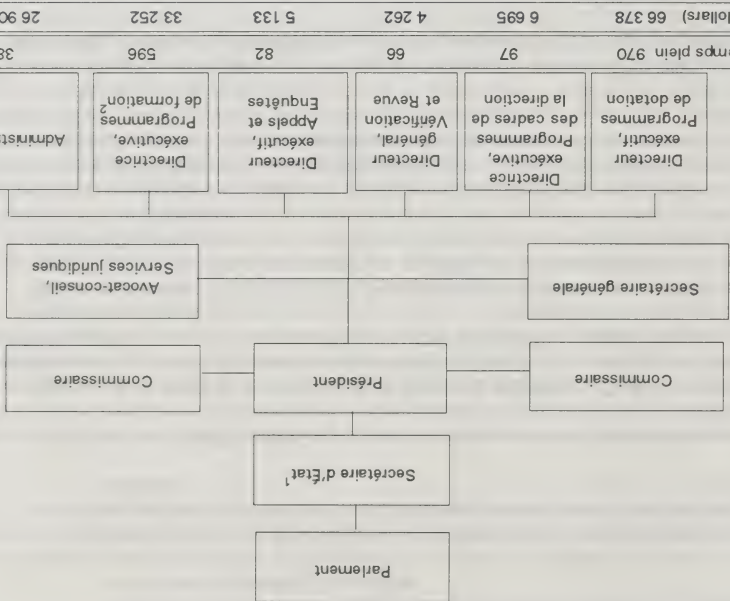
On a déjà entrepris bon nombre de ces activités et l'on s'emploie à rajuster les opérations de la Commission en vue de la promulgation de la loi. Le besoin de fonds additionnels aux fins de la mise en oeuvre pour 1994-1995 sera établi en 1993-1994.

Examen de l'efficacité de la CFP : En juin 1992, la Commission a accepté de se soumettre à un examen de l'efficacité mené par des experts-conseils. Le but de cet examen était de trouver des façons de réduire les frais généraux relatifs à l'administration et à la prestation de services, et d'accroître l'efficacité grâce à l'amélioration de processus, à la rationalisation ou à la consolidation de fonctions et de structures, et à l'application de la technologie.

L'examen a permis de relever trois secteurs dans lesquels des économies seront réalisées. Environ un tiers des économies découleront directement de réductions dans le domaine des services communs (finances, administration, communications et gestion des ressources humaines). Un autre tiers aura trait à des gains d'efficacité sur le plan administratif dans diverses directions générales affectées à des programmes, et le dernier tiers proviendra de changements apportés à la prestation de services dans les domaines de l'administration des priorités et de l'évaluation linguistique. Cependant, afin de pouvoir réaliser les économies envisagées, il faudra investir considérablement dans la technologie dans certains secteurs, en particulier les finances et la gestion des ressources humaines.

Évaluation des programmes d'équité en matière d'emploi : L'évaluation des programmes d'équité en matière d'emploi dans l'administration publique a été entreprise par la Commission de la fonction publique et le Secrétaire du Conseil du Trésor. Un certain nombre de facteurs ont stimulé l'étude, y compris l'importance qu'accorde FP 2000 à l'équité en matière d'emploi, l'expiration imminente, en 1993, du mandat des programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi, l'examen par le Parlement de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, et la

Tableau 3 : Ressources requises par service et par activité



¹ Le Secrétaire d'Etat agit comme porte-parole attribué de la Commission devant le Parlement en ce qui a trait à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et en qualité de ministre compétent aux fins de la Loi sur la gestion des finances publiques.

² Comprend un fonds renouvelable pour lequel une subvention de restier jusqu'à 4,5 millions de dollars du Trésor est en vigueur.

³ L'activité Administration englobe les ressources affectées aux cabinets du Président et des Commissaires, à la Secrétaire générale, aux Services juridiques, à la Direction générale des communications, à la Direction générale de la gestion des ressources humaines, au Secréariat des langues officielles et à la Direction générale de la gestion ministérielle.

C. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Voici les facteurs qui influenceront sur la Commission de la fonction publique :

- La Loi sur la réforme de la fonction publique exigera la mise en oeuvre de nouveaux programmes et services ainsi que la prestation de formation à l'égard des nouvelles méthodes de dotation.
- Les compressions budgétaires se poursuivront; il faudra donc cibler davantage l'approche du recrutement et continuer d'offrir des services aux employés bénéficiaires d'une priorité de placement.
- Le renouvellement de la fonction publique et la revitalisation des valeurs fondamentales se poursuivront, et l'on insistera sur l'obligation de rendre compte des résultats dans le domaine de la dotation par délégation.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activité : Le programme de la Commission de la fonction publique comprend six activités : Programmes de dotation, Programmes des cadres de la direction, Vérification et Revue, Appels et Enquêtes, Programmes de formation et Administration.

Organisation : Le tableau 3 montre les liens hiérarchiques des différentes directions générales de la Commission de la fonction publique et les ressources correspondantes. Chaque activité de programme correspond à une direction générale, sauf l'activité Administration qui englobe les cabinets du Président et des Commissaires, la Secrétaire générale, les Services juridiques, la Direction générale de la gestion ministérielle, la Direction générale des communications et la Direction générale de la gestion des ressources humaines.

Outre ses bureaux situés dans la région de la Capitale nationale, la Commission a des bureaux régionaux et des bureaux de district à St. John's, Charlottetown, Halifax, Moncton, Québec, Montréal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Calgary, Iqaluit, Vancouver, Victoria, Yellowknife et Whitehorse. Ces bureaux sont chargés de faciliter au public canadien l'accès aux emplois dans la fonction publique et d'offrir les services de la Commission partout au Canada.

Trésor.

La Commission a pour objectif d'aider au maintien d'une fonction publique compétente en s'assurant que les personnes les mieux qualifiées sont recrutées à la fonction publique ou y obtiennent des promotions, que des employés qualifiés sont déployés pour satisfaire aux nécessités du service et que certains services de formation sont fournis au nom du Conseil du

3. Objectif du Programme

- les cours et les programmes de perfectionnement (Programmes de formation, Programmes des cadres de la direction et Programmes de dotation);
- la vérification de certaines fonctions de gestion du personnel (Vérification et Revue);
- les enquêtes relatives aux plaintes de harcèlement (Appels et Enquêtes);
- des activités précises dans les domaines de la planification des ressources humaines, de l'orientation et du perfectionnement professionnel pour le groupe de la direction, et de la participation des groupes sous-représentés (Programmes de dotation et Programmes des cadres de la direction).

La Commission de la fonction publique du Canada est un organisme apolitique, responsable devant le Parlement de l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Aux termes de cette loi, « La Commission, conformément aux dispositions et principes énoncés dans la présente loi, nomme ou fait nommer à un poste de la fonction publique des personnes qualifiées, appartenant ou non à celle-ci. »

Les responsabilités de la Commission de la fonction publique aux termes de la LEFP et des accords conclus avec le Conseil du Trésor se répartissent en deux catégories : les responsabilités exclusives et les responsabilités non exclusives.

Responsabilités exclusives : Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission a la responsabilité exclusive dans les domaines suivants :

- les nominations à des postes dans la fonction publique de personnes choisies à l'intérieur ou à l'extérieur de celle-ci (Programmes de dotation et Programmes des cadres de la direction);
- l'élaboration et l'application de méthodes et de normes pour la sélection des candidats aux emplois dans la fonction publique (Programmes de dotation et Programmes des cadres de la direction);
- l'administration d'un système d'appel contre les nominations (Appels et Enquêtes) et, une fois que la *Loi sur la réforme de la fonction publique* sera promulguée, l'administration d'un système de recours contre les mutations (Administration);
- la vérification des activités de dotation (Vérification et Revue);
- les enquêtes relatives aux irrégularités ou injustices en matière de dotation (Appels et Enquêtes);
- l'application de l'article 33 de la LEFP qui traite des droits politiques des fonctionnaires (Administration);
- les rétrogradations ou les renvois pour incompétence ou incapacité (Administration), d'ici à ce que ce soit promulguée la LRFP;
- la recommandation au gouverneur en conseil d'exclusions à l'égard des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (Programmes de dotation et Programmes des cadres de la direction).

Responsabilités non exclusives : La Commission de la fonction publique est aussi responsable de certaines fonctions qui ne sont pas de son ressort exclusif et qui lui sont déléguées par le Conseil du Trésor du Canada, y compris :

- la formation en gestion intermédiaire, en supervision, et la formation spécialisée (Programmes de formation);
- la formation linguistique (Programmes de formation);

B. Données de base

1. Introduction

La Commission de la fonction publique est responsable de l'interprétation et de l'application du principe du mérite dans le processus de dotation de la fonction publique et est comptable au Parlement de l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Elle est désignée comme ministère aux fins de l'application de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le Secrétaire d'Etat agissant en qualité de ministre compétent.

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* régit la dotation dans la fonction publique et confère à la Commission le pouvoir exclusif de procéder aux nominations dans tous les ministères et organismes gouvernementaux qui ne jouissent pas de pouvoirs de dotation distincts en vertu d'une loi particulière. La Commission ne nomme pas les employés des organismes ayant la qualité d'«employeurs distincts», à l'exception de ceux de la Commission des relations de travail dans la fonction publique, de Pétrole et gaz des Indiens du Canada, du Bureau du surintendant des institutions financières et du Personnel du fonds non public des Forces canadiennes. Ces «employeurs distincts», dont la liste figure à l'annexe 1 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP), sont les commissions et organismes de la fonction publique pour lesquels le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur.

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* autorise la Commission à déléguer aux ministères et organismes ses pouvoirs exclusifs de dotation. Grâce à la délégation, la Commission a pu confier aux ministères d'importantes responsabilités en matière de sélection et de nomination. Dans le cadre de ses responsabilités globales et compte tenu de la diversité et des besoins particuliers des ministères, sous réserve de certaines conditions telles que les nominations faites au cours de l'exercice 1991-1992 l'ont été par des ministères possédant le pouvoir absolu à l'égard de tous les aspects du processus de dotation. Vingt-deux pour cent des nominations ont été faites selon un partage des responsabilités, où les ministères sont investis des pouvoirs délégués en matière de dotation et la Commission a une grande incidence sur le processus de dotation en effectuant des présentations. Les autres quatre pour cent des nominations ont été faites selon un contrôle central en assurant le recrutement et la présentation de candidats dans le cadre des concours publics et le placement des bénéficiaires de priorité en dotation. Pour ce qui est du recrutement de membres du groupe de la direction et de l'avancement à l'intérieur de ce groupe, la Commission conserve tous les pouvoirs.

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* stipule que, dans le cadre de son mandat et conformément aux dispositions et principes énoncés dans la LEFP, la Commission «met en oeuvre ou aide les administrateurs généraux à mettre en oeuvre des programmes de formation et de perfectionnement du personnel au sein de la fonction publique». C'est elle qui élabore les politiques et programmes qui régissent la dotation dans la fonction publique, qui établit les mécanismes d'appel à l'endroit des nominations et des recommandations de renvoi ou de rétrogradation, et qui définit les conditions d'enquête dans les cas de plaintes se rapportant à des questions de dotation non susceptibles d'appel et à des cas de harcèlement; c'est elle, enfin, qui supervise le fonctionnement de la dotation par délégation.

compensés par :

• le Système de dotation intégré; 2,8

• des coûts en personnel plus élevés que ce qui était prévu dans le Budget des dépenses; 1,2

• l'administration du Programme de stagiaires en gestion; 0,6

• le Centre d'évaluation des nouveaux membres du groupe de la direction. 0,5

Vérification et Revue : Un dépassement de 1,1 million de dollars attribuable au facteur suivant:

• des réaffectations internes de ressources; 1,4

compensé par :

• des mesures de restriction des dépenses et des économies découlant de la grève des employés et de postes non dotés. (0,3)

Appels et Enquêtes : Un dépassement net de 0,2 million de dollars attribuable principalement à des réaffectations internes compensées par des mesures de restriction des dépenses.

Programmes de formation : Une sous-utilisation de 0,9 million de dollars attribuable aux facteurs suivants :

• des mesures de restriction des dépenses; (0,8)

• une réduction du déficit de fonctionnement prévu du Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel; (0,5)

• des réaffectations internes de ressources; (0,2)

compensés par :

• une augmentation des coûts en personnel. 0,6

Administration : Une sous-utilisation de 1,2 million de dollars attribuable aux facteurs suivants :

• des mesures de restriction des dépenses; (1,1)

• des réaffectations internes de ressources; (0,9)

compensés par :

• une augmentation des coûts salariaux; 0,6

• les coûts associés aux programmes d'emploi des étudiants. 0,2

Administration : Une augmentation nette de 0,2 million de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- une augmentation des coûts en personnel et des réaffectations internes; 0,5
- les coûts associés aux programmes d'emploi des étudiants; 0,3
- compensés par :
- des mesures de restriction des dépenses. (0,6)

Tableau 2 : Résultats financiers en 1991-1992

(en milliers de dollars)		1991-1992
Réel	Budget des dépenses	Différence
Programmes de dotation*	67 420	75 170
Vérification et Revue	4 200	3 094
Appels et Enquêtes	5 126	4 923
Programmes de formation	34 117	35 035
Administration	26 683	27 920
Ressources humaines (ETP)**	137 546	146 142
	2 266	2 394
		(128)
		(8 596)
		(1 237)
		(918)
		203
		1 106
		(7 750)

* Les dépenses du Système de dotation intégré sont incluses dans l'activité Programmes de dotation plutôt qu'Administration (Référence: Comptes publics).

** Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 27, page 45.

Explication de la différence : Les dépenses en 1991-1992 ont été de 8,6 millions de dollars (soit 5,9 %) inférieures à ce qui avait été prévu dans le Budget des dépenses principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

(en millions de dollars)

Programmes de dotation : Une sous-utilisation de 7,8 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- une participation moins grande que prévue des ministères aux programmes d'équité en matière d'emploi; (6,1)
- des économies découlant de la grève des employés, des retards associés à la dotation et des congés d'employés; (3,6)
- des mesures de restriction des dépenses; (2,2)
- diverses réaffectations internes de ressources; (1,0)

compensés par :

- des réductions découlant de l'Examen de l'efficacité; (1,0)
- l'incidence de la modification des dispositions législatives relatives aux pensions; (0,6)
- des rajustements salariaux; (0,3)
- les coûts associés aux programmes d'emploi des étudiants. (0,3)

Explication de la prévision de 1992-1993 : La différence de 1,3 million de dollars entre les prévisions de 1992-1993 et le Budget des dépenses principal de 1992-1993 (voir tableau 1) est attribuable aux facteurs suivants :

(en millions de dollars)

Programmes de dotation : Une diminution de 0,3 million de dollars attribuable au facteur suivant :

- des mesures de restriction des dépenses; (2,9)

compensé par :

- des rajustements salariaux; 2,0
- des réaffectations internes. 0,6

Vérification et Revue : Une diminution de 0,3 million de dollars attribuable à des réaffectations internes et à des mesures de restriction des dépenses de (0,4) million de dollars, compensées par des rajustements salariaux de 0,1 million de dollars.

Programmes de formation : Une augmentation nette de 1,8 million de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- une augmentation des coûts en personnel; 1,6
- des ressources pour le Réseau d'apprentissage et de communication de la fonction publique; 1,1

compensés par :

- des mesures de restriction des dépenses; (0,6)
- un bénéfice de fonctionnement du Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel; (0,2)
- des réaffectations internes. (0,1)

0,3	la mise en oeuvre du projet de la LRFP;	•
0,2	des réaffectations internes.	•
Programmes des cadres de la direction : Une diminution de 0,6 million de dollars principalement attribuable aux facteurs suivants:		
(0,3)	des rajustements salariaux et des mesures de restriction des dépenses;	•
(0,2)	'l'incidence de la modification des dispositions législatives relatives aux pensions;	•
(0,1)	des réductions découlant de l'Examen de l'efficacité.	•
Vérification et Revue : Une diminution de 0,1 million de dollars attribuable à des rajustements salariaux compensés par des mesures de restriction des dépenses.		
Appels et Enquêtes : Une diminution de 0,1 million de dollars attribuable à des rajustements salariaux et à l'incidence de la modification des dispositions législatives relatives aux pensions, compensés par des investissements découlant de l'Examen de l'efficacité.		
Programmes de formation : Une diminution de 3,1 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :		
(1,1)	le retranschement des ressources associées au Réseau d'apprentissage et de communication de la fonction publique;	•
(1,2)	des rajustements salariaux;	•
(0,8)	'l'incidence de la modification des dispositions législatives relatives aux pensions;	•
(0,6)	des réductions découlant de l'Examen de l'efficacité;	•
compensés par :		
0,4	des mesures de restriction des dépenses;	•
0,2	une augmentation de la subvention pour la formation du personnel à cause des investissements découlant de l'Examen de l'efficacité moins les réductions afférentes.	•
Administration : Une augmentation de 0,7 million de dollars attribuable aux facteurs suivants :		
1,8	des investissements découlant de l'Examen de l'efficacité;	•
0,7	la mise en oeuvre du projet de la LRFP;	•
0,4	des mesures de restriction des dépenses (crédits bloqués);	•

Taureau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Différence	Budget des dépenses 1992-1993
Programmes de dotation		66 378	77 334	(10 956)	77 653
Programmes des cadres de la direction		6 695	7 260	(565)	7 291
Vérification et Revue		4 262	4 331	(69)	4 587
Appels et Enquêtes		5 133	5 224	(91)	5 260
Programmes de formation		33 252	36 326	(3 074)	34 504
Administration		26 904	26 184	720	26 027
Ressources humaines (ETP)* :		142 624	156 659	(14 035)	155 322
		2 193	2 345	(152)	2 361

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 27, page 45.

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1993-1994 ont diminué de 14 millions de dollars par rapport aux prévisions de dépenses de 1992-1993 (y compris les prévisions de dépenses supplémentaires). L'écart est attribuable aux facteurs suivants :

(en millions de dollars)

Programmes de dotation : Une diminution nette de 11 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- le rattachement de certaines ressources du Système de dotation intégré; (4,8)

- une réduction des programmes d'équité en matière d'emploi; (4,5)

- des mesures de restriction des dépenses; (1,4)

- l'incidence de la modification des dispositions législatives relatives aux pensions; (1,4)

- des rajustements salariaux; (1,3)

- des réductions découlant de l'Examen de l'efficacité, moins les investissements; (0,9)

compensés par :

- des mesures de restriction des dépenses (crédits bloqués); 1,9

- le Programme de stagiaires en gestion; 0,9

A. Plans pour 1993-1994 et rendement récent

1. Points saillants

Voici les points saillants des plans de la Commission pour 1993-1994 et des récents résultats de ses activités :

- Loi sur la réforme de la fonction publique : La Commission de la fonction publique s'est préparée en vue de la transition vers la *Loi sur la réforme de la fonction publique* (LRFPP) et de la mise en oeuvre de cette loi (voir page 16).
- Examen de l'efficacité : On a terminé l'examen des procédés et systèmes opérationnels et administratifs de la Commission de la fonction publique qu'ont mené des experts-conseils afin de reconnaître les secteurs où des améliorations peuvent être apportées (voir page 16).
- Évaluation des programmes d'équité en matière d'emploi : La Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont évalué à quel point les programmes et la politique en vigueur permettent l'atteinte des objectifs fédéraux d'équité en matière d'emploi. En outre, ils envisagent les nouvelles orientations des programmes et de la politique en fonction du milieu en évolution (voir page 16).

- Examen de la délégation des pouvoirs de dotation : En 1992-1993, la Commission a terminé un examen de sa délégation des pouvoirs de dotation. Des consultations ont eu lieu à l'échelle du Canada, et les résultats ont servi de guide à l'élaboration d'une entente type sur la délégation de pouvoirs et la responsabilité. En 1993-1994, la Commission révisera son instrument de délégation afin de préciser non seulement les pouvoirs délégués aux administrateurs généraux, mais également les attentes vis-à-vis des personnes investies des pouvoirs de nomination ainsi que les moyens utilisés pour évaluer le rendement (voir page 17).

- Projet du Système de dotation intégré (SDI) : En 1992-1993, l'élaboration de systèmes s'est poursuivie dans le cadre de nombreux sous-projets qui, en bout de ligne, permettront le remplacement des systèmes d'information et d'exploitation existants de la CFP servant à la dotation. Les priorités pour 1993-1994 seront l'installation de la technologie dans tous les bureaux de dotation de la CFP, la mise en place initiale des systèmes, l'élaboration intensive continue des systèmes ainsi que les négociations initiales avec certains ministères clients sur la façon optimale de partager les données du SDI (voir page 25).

Programme par activité

(en milliers de dollars)									
Budget principal 1993-1994	Budget principal 1992-1993	Équivalents à temps plein		Fonction- Dépenses		Total		Moins: Recettes à valoir sur le crédit	
		Budgetaire		Total		Total		Total	
		Total		Total		Total		Total	
		77 653	66 378	—	66 378	66 378	66 378	—	66 378
		970	62 361	4 017	66 378	66 378	66 378	—	66 378
		Programmes de dotation							
		cadres de la direction	97	6 600	95	6 695	6 695	—	6 695
		Vérification et Revue	66	4 221	41	4 262	4 262	—	4 262
		Appels et Enquêtes	82	5 077	56	5 133	5 133	—	5 133
		Programmes de formation*	596	47 699	800	48 499	48 499	(15 247)	33 252
		Administration	382	26 599	305	26 904	26 904	—	26 904
		Équivalents à temps plein en 1992-1993**	2 193	152 557	5 314	157 871	(15 247)	142 624	155 322
		2 361							

* L'activité Programmes de formation comprend deux grandes sous-activités : Formation linguistique et Perfectionnement et formation du personnel. La sous-activité Perfectionnement et formation du personnel est financée principalement au moyen d'un fonds renouvelable et, partiellement, grâce à une subvention provenant des crédits de la Commission. Pour un rapprochement entre les besoins de trésorerie et le bénéfice ou déficit de fonctionnement du fonds, calculé selon la méthode de comptabilité d'exercice, voir le tableau 33.

** Les équivalents à temps plein comprennent également les ressources non assujetties au contrôle du Conseil du Trésor.

B. Emploi des autorisations en 1991-1992 – Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)				
Commission de la fonction publique				
25	Dépenses du Programme	129 809 000	129 809 000	120 253 989
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	15 523 000	17 008 000	17 008 000
(L)	Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel	810 000	5 236 080	284 155*
Total du Programme – Budgétaire				
		146 142 000	152 053 080	137 546 144

* Comprend des rajustements de 472 685 \$ au Bilan du fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel pour la formation linguistique facultative qui a été dispensée au moyen d'un fonds renouvelable en 1990-1991 seulement.

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1993-1994 – Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1993-1994	Budget principal 1992-1993
10	Dépenses de fonctionnement	130,695	129 540
15	Dépenses en capital	–	9 559
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	11,973	16 069
(L)	Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel	(44)	154
Total de l'organisme		142,624	155 322

Crédits – Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1993-1994
Commission de la fonction publique		
10	Commission de la fonction publique – Dépenses de fonctionnement	130,695,000

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1993-1994	4
B.	Emploi des autorisations en 1991-1992	5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1993-1994 et rendement récent	6
----	--	---

1.	Points saillants	6
2.	Sommaire des besoins financiers	7

B.	Données de base	12
----	-----------------	----

1.	Introduction	12
2.	Mandat	13
3.	Objectif du Programme	14

C.	Organisation du Programme en vue de son exécution	14
----	---	----

4.	Perspective de planification	14
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	15
2.	Initiatives et état des initiatives annoncées antérieurement	16

D.	Efficacité du Programme	19
----	-------------------------	----

Section II

Analyse par activité

A.	Programmes de dotation	20
----	------------------------	----

B.	Programmes des cadres de la direction	26
----	---------------------------------------	----

C.	Vérification et Revue	30
----	-----------------------	----

D.	Appels et Enquêtes	33
----	--------------------	----

E.	Programmes de formation	37
----	-------------------------	----

F.	Administration	42
----	----------------	----

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	44
----	------------------------------------	----

1.	Besoins financiers par article	44
2.	Besoins en personnel	45

3.	Répartition des dépenses en capital	46
4.	Détail des grands projets d'immobilisations	47

5.	Coût net du Programme	47
6.	Etats financiers du fonds renouvelable	48

Documents de référence

51	Index par sujet
----	-----------------

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé de ses plans et de son rendement actuels. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et aide à évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document est conçu pour aider le lecteur à trouver facilement les renseignements des besoins financiers présentés à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans le plan des dépenses doit être mesurée en «équivalents à temps plein (ETP)». L'ETP traduit la durée du travail fournie par l'employé chaque semaine en appliquant le coefficient des heures désignées aux heures de travail prévues.

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1993

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1994-III-42
ISBN 0-660-57883-2



Commission de
la fonction publique
du Canada

Budget des dépenses
1993-1994

Partie III

Plan de dépenses



77



Public Service Staff Relations Board

1993-94
Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1993

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1994-III-35
ISBN 0-660-57916-2



1993-94 Estimates

Part III

Public Service Staff
Relations Board

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program including a description, information on background, objectives and planning perspective and performance information; these form the basis for the resources requested. Section II provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

It should be noted that, in accordance with the operating budget principles, human resource consumption reported in this expenditure plan will be measured in terms of employee full time equivalents (FTE). FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

Table of Contents

Spending Authorities

A.	Authorities for 1993-94	4
B.	Use of 1991-92 Authorities	5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1993-94	
1.	Highlights	6
2.	Summary of Financial Requirements	6
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	7
2.	Review of Financial Performance	7
C.	Background	
1.	Introduction	8
2.	Mandate	8
3.	Program Objective	8
4.	Program Description	8
5.	Program Organization for Delivery	9
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	9
2.	Initiatives	9
3.	Update on Previously Reported Initiatives	10
E.	Program Effectiveness	10
F.	Program Performance Information	10

Section II

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	14
2.	Personnel Requirements	15
3.	Net Cost of Program	16

Index	17
-------	----

Spending Authorities

A. Authorities for 1993-94 — Part II of the Estimates**Financial Requirements by Authority**

Vote	(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates	1992-93 Main Estimates
	Public Service Staff Relations Board		
35	Program expenditures	6,384	10,443
(S)	Contributions to employee benefit plans	572	1,113
	Total Agency	6,956	11,556

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1993-94 Main Estimates
	Public Service Staff Relations Board	
35	Public Service Staff Relations Board - Program expenditures	6,384,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates			Total	1992-93 Main Estimates
	Authorized person-years*	Budgetary Operating	Capital		
Staff Relations Administration	89	6,746	210	6,956	8,446
Pay Research Bureau ⁽¹⁾	—	—	—	—	3,110
	89	6,746	210	6,956	11,556
1992-93 Authorized person-years	89				

* See Figure 7, Page 15, for additional information on Human Resources.

(1) The Pay Research Bureau wound up pursuant to the February 1992 Budget.

B. Use of 1991-92 Authorities — Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Public Service Staff Relations Board			
35	Program expenditures	9,446,000	10,094,469	9,533,668
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,094,000	1,199,000	1,199,000
	Total Program - Budgetary	10,540,000	11,293,469	10,732,668

Section I Program Overview

A. Plans for 1993-94

1. Highlights

The Public Service Staff Relations Board is the neutral, third party agency established to administer the Public Service Staff Relations Act, the Parliamentary Employment and Staff Relations Act and certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health of employees in the Public Service. The Board makes determinations on the variety of proceedings coming before it, providing reasoned decisions to the parties without delay. The philosophy of providing assistance in settling differences as close to the source of the problem as possible is beginning to be accepted by the parties. During 1993-94, the Board will adapt its processes and procedures as necessary for the implementation of the provisions of Bill C-26, the Public Service Reform Act.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Change
Staff Relations Administration	6,956	7,240	(284)
Pay Research Bureau ⁽¹⁾	—	2,197	(2,197)
	6,956	9,437	(2,481)

Human Resources * (FTE)	89
-------------------------	-----------

* See Figure 7, Page 15, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The Financial requirements for 1993-94 are 26% or \$2,481K lower than the 1992-93 requirements. This decrease is due primarily to:

• Wind-up of the Pay Research Bureau	(\$2,262,000)
• December 1992 Economic and Fiscal Statement reductions	(183,000)
• Employee Benefit Plans Reduction (Bill C-55)	(165,000)
• Allowance for inflation	129,000
	<u>(\$2,481,000)</u>

(1) The Pay Research Bureau wound up pursuant to the February 1992 Budget.

B. Recent Performance

1. Highlights

- The Board continued with the implementation of its five year information management plan. It is viewed as a significant opportunity to improve the productivity of office workers and is seen as the only remaining avenue to offset the labour-intensive nature and characteristics of the Board's functions.
- The Board will complete the restructuring of the Operations Branch with a view to streamlining and eliminating duplication of effort, while maintaining a high level of service to its clients.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92		
	Actual	Main Estimates	Change
Staff Relations Administration	6,703	6,439	264
Pay Research Bureau	4,030	4,101	(71)
Total	10,733	10,540	193
Human Resources * (FTE)	139	146	(7)

* See Figure 7, Page 15, for additional information on human resources.

Explanation of Change: Higher than estimated salaries resulted in an over expenditure of 2%. This was offset by an allotment from Treasury Board Vote 5, Government Contingencies, which covered the salary shortfall.

C. Background

1. Introduction

The Public Service Staff Relations Board is the neutral, third party, quasi-judicial tribunal responsible for the administration of the Public Service Staff Relations Act which in 1967 established a system of collective bargaining and grievance adjudication in the federal Public Service. In the Spring of 1986 the Board became responsible for certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning safety and health of public servants. Furthermore, in late 1986 the Board became responsible for the collective bargaining system under the provisions of the Parliamentary Employment and Staff Relations Act affecting employees of the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament. The Board is designated as a department within the meaning and purpose of the Financial Administration Act and has been declared to be a separate employer.

A total of approximately 212,000 employees are encompassed in 162 bargaining units for which 26 employee organizations have been certified as bargaining agents under the PSSR Act. The Treasury Board acts for the government as the employer for 80 units in the central administration. The employees of the remaining 82 units are in the employ of 11 separate employers, the three largest of which are the National Research Council, the Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces⁽¹⁾ and the National Film Board. In addition, there are some 24,000 public servants who are not subject to collective bargaining but who are entitled to remedial procedures before the Board. Under the Parliamentary legislation, there are three employers, the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament, and six bargaining agents have been certified to represent about 1,300 employees in 13 bargaining units.

2. Mandate

The mandate of the Board is to effectively and efficiently administer the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, as well as certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service.

3. Program Objective

To provide the framework within which the various rights and responsibilities of participants to collective bargaining in the Public Service are to be exercised.

4. Program Description

The Public Service Staff Relations Board is a quasi-judicial statutory tribunal responsible for the administration of the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act. In addition, it is responsible for the administration of certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service. Proceedings before the Board include applications for certification, revocation of certification, complaints of unfair labour practices, designation of employees whose duties are required to be

- (1) Employer of civilians employed on Canadian Forces Bases who provide services, which are self-financing, including social clubs, recreational facilities and retail outlets.

performed in the interest of the safety or security of the public, and references of safety officers' decisions and complaints under the safety and health provisions of Part II of the Canada Labour Code. As well, the Board provides a mediation and conciliation service to assist the parties in the resolution of their differences. This service enables many matters to be settled without resort to formal proceedings before the Board.

The Board also provides physical premises and administrative support services to the National Joint Council which is a consultative body of representatives of employers and employees for the determination of terms and conditions of employment that do not lend themselves to unit by unit bargaining.

5. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Board has only one activity which is synonymous with the program.

Organization: The Public Service Staff Relations Act provides for a Board composed of a Chairman, a Vice-Chairman, not less than three Deputy Chairmen and such other full-time and part-time members as the Governor in Council considers necessary to discharge the responsibilities of the Board.

The Chairperson is the Chief Executive Officer and is responsible for all matters relating to the Board. There are five directors all reporting to the Chairperson. These are Operations, Legal Services, Mediation Services, Corporate Planning and Secretary of the Board and Corporate Services and Systems. The Chairperson is responsible to Parliament through the President of the Privy Council, the Minister responsible for laying before Parliament the annual report of the Board. The Board has its offices in Ottawa.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Ultimately, the every day concerns of public servants as expressed through their bargaining agents and the concerns of the public service employers in managing the public service and implementing the programs approved by the government of the day, become the factors determining the workload of the Board, both in quantity and type of dispute requiring attention. Over the coming year, it is anticipated that two events, the two year freeze on salaries in the Public Service announced in early December 1992 by the Minister of Finance and the passing of the Public Service Reform Act (Bill C-26), will be major issues of concern to public servants. In addition, job security, contracting out of services, safety and health issues and pay equity will continue to be of concern to public servants.

2. Initiatives

The Public Service Staff Relations Board has identified the following initiative for 1993-94:

- Mediation Services will continue to build on its initial success in the area of alternative dispute resolution processes by pro acting in the areas of grievance and complaint mediation with employers and bargaining agents in developing mechanisms for the identification and resolution of grievances and complaints prior to adjudication hearings.
- In order to provide a more efficient and effective adjudication system and after considering the outcome of discussions held with representatives of various

bargaining agents and employers, the parties were advised that the Board would implement two policies dealing with the reduction and centralization of hearing locations and criteria related to the postponement of cases. The implementation of these policies should assist in keeping delay in the process to a reasonable limit and streamline the costs associated with adjudication hearings.

3. Update on Previously Reported Initiatives

The Public Service Staff Relations Board identified the following initiative for 1992-93:

- Greater emphasis will be placed on alternative dispute resolution processes. In particular, the Board through its Office of Mediation Services will become more pro-active in the fields of grievance and complaint mediation by working more actively with employers and bargaining agents in developing mechanisms for the identification and resolution of grievances and complaints prior to adjudication hearings.

Further to this initiative, the Board has achieved the following:

- Original attempts by the Office of Mediation Services to assist the parties to resolve their disputes was not encouraging. However, over this last year Mediation Services has reported that the initial reluctance has given way to a greater degree of acceptance and it now seems likely that work in this area will increase. This projection was reinforced by the interest and attendance at the Board's conference on grievance mediation held in the fall of 1992.

E. Program Effectiveness

To ensure the effective realization of its mandate, the Board closely monitors the proceedings coming before it to ensure their expeditious handling from initial application or reference to final disposition. The Board also ensures that its jurisprudence is available to assist individuals, the immediate parties to collective bargaining and the staff relations community at large through the publication and distribution of its decisions. The principal vehicle is the PSSRB Decisions. This publication, which is issued twice yearly, contains a digest of all decisions. As well, the Annual Report of the Board includes significant developments in its jurisprudence. Ultimately, the only way to evaluate the effectiveness of the Board is to determine whether it has been successful in administering the legislation in such a way as to maintain the integrity of the collective bargaining system in the Public Service, while at the same time encouraging the parties, through the Board's mediation services, to resolve differences without formal proceedings before the Board.

F. Program Performance Information

Figure 3 presents a record of the number of references to adjudication made to the Board from the 1988-89 fiscal year to 1992-93. It should be noted that whether cases are heard or are settled or withdrawn at or before hearings, the processing work is the same; files are opened, correspondence exchanged, hearing schedules drawn up, cases assigned to Board Members, hearing sites reserved, support staff allocated and, finally, decisions are issued to the parties terminating the proceedings.

Figure 3: References to Adjudication

Fiscal Year	Brought Forward	Receipts	Overall Total	Dispositions Total
1992-93	680 ⁽¹⁾	1,710 ⁽²⁾	2,390 ⁽²⁾	1,365 ⁽²⁾
1991-92	846	881	1,727	1,047)
1990-91	332	1,725	2,057	1,211
1989-90	725	1,084	1,809	1,477
1988-89	824	1,036	1,860	1,135

(1) Actual

(2) Forecast

A good indicator of the adjudication workload of the Board can be seen in figure 4, which reflects the actual and projected number of hearings scheduled and held.

Under the system established by the Board about five years ago, six to eight cases are scheduled for hearing each week at major centers across Canada, with one hearing to follow the other until the cases are disposed of or the time has expired. The system is designed to cause the parties to examine the merits of their cases at a much earlier time.

This feature, combined with the increasing involvement of the Board's Mediation Services with the parties prior to hearings, has resulted in more settlements and withdrawals prior to hearings. There is often an agreed statement of facts prepared which limits and/or clarifies the outstanding issues which facilitates the hearing of a case and reduces the hearing time required.

Figure 4: Adjudication Hearing Workload

	Estimates 1993-94	Projected ⁽¹⁾ 1992-93	Actual 1991-92
Hearings Scheduled	380	380	407
Hearings Held	210	210	194
(Number of days)	320	320	350

(1) Based on actual six months 1992-93.

The variety of other proceedings, some of which are contained in figure 5, that come before the Board for decision are dependent on the applications, references and complaints coming from employees, bargaining agents and the various employers. The frequency with which the Board is

called on to provide its services, and the scope and complexity of the issues involved, depend on the degree to which the parties to collective bargaining have by themselves been able to resolve their differences on terms and conditions of employment. The resource requirements are directly related to the above considerations. Due to the difficulty in determining the demand for services, the Board forecasts its workload and resource requirements based on its past experience in administering the PSSRA. Similarly, with respect to references and complaints under Part II of the Canada Labour Code, and the effect of proceedings under the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, the Board is continuing to monitor the level of workload and has forecasted resource requirements based on that experience to date.

Figure 5 presents the projected workload of certain other proceedings coming before the Board for 1993-94.

Figure 5: Other Proceedings Workload

	Estimates 1993-94	Projected 1992-93	Actual 1991-92
Conciliation Boards	0 ⁽³⁾	0	11 ⁽¹⁾⁽²⁾
Arbitration Boards	6	2	4
Conciliation/Mediation	8	6	10
Complaint/Grievance Mediation	100	70	95
Examination – Managerial and Confidential Exclusion	— ⁽⁴⁾	8	4

(1) Public Service Alliance of Canada/Treasury Board master contract negotiations have been shown as 7 Boards, grouping 25 separate Bargaining Units.

(2) Professional Institute of the Public Service/Treasury Board Joint Bargaining have been shown as one Board grouping 18 separate Bargaining Units.

(3) Based on the projected impact of the two year freeze on salaries in the Public Service announced in early December 1992 by the Minister of Finance.

(4) Due to the change from incumbent based to position based exclusions as provided for in Bill C-26, it is impossible, at this time, to forecast the number of examinations for 1993-94.

Average costs for conduct of the various Board proceedings in which outside specialists participate have been developed and are used against the projected workload to determine financial resource requirements. These resources, in combination with the non-discretionary human and financial resources required to support the full-time Board members, form approximately 30% of the Staff Relations Administration Activity's budget.

The balance of the resources provide the support functions to the operations of the Board. They include Operations Branch, Corporate Planning and Secretary of the Board, General Counsel, Mediation Services and Corporate Services and Systems. The latter is largely a mandatory overhead, comprising Human Resources, Financial, Administrative, Library services and Information Systems.

Section II Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Service Staff Relations Board expenditures by object are presented in Figure 6.

Figure 6: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Personnel			
Salaries and wages	4,581	6,167	7,239
Contributions to employee benefit plans	572	1,113	1,199
	5,153	7,280	8,438
Goods and services			
Transportation and Communications	434	476	568
Information	141	119	178
Professional and Special Services	354	618	792
Rentals	124	24	211
Purchased repair and upkeep	109	167	88
Utilities, materials and supplies	164	208	188
Other subsidies and payments	267	154	—
	1,593	1,766	2,025
Total operating	6,746	9,046	10,463
Capital	210	391	270
Minor Capital*			
Controlled Capital**	—	—	—
Total Expenditures	6,956⁽¹⁾	9,437	10,733

* Minor capital is the residual after the amount of controlled capital has been established. In accordance with the Operating Budget principles, these resources would be interchangeable with Personnel and Goods and Services expenditures.

** Controlled capital contains budgetary expenditures for investment in: the acquisition of land, buildings and engineering structures and works; the acquisition or creation of other capital assets considered essential to ongoing program delivery; and major alterations, modifications or renovations that extend the use of capital assets or change their performance or capability.

(1) The Pay Research Bureau wound up pursuant to the February 1992 Budget.

2. Personnel Requirements

The Public Service Staff Relations Board is a labour intensive organization with personnel costs (including statutory contributions to employee benefit plans) constituting approximately 70% of total operating costs.

Figure 7: Details of Personnel Requirements

	FTE* Estimates 1993-94	FTE Forecast 1992-93	FTE Actual 1991-92	Current Salary Range	1993-94 Average Salary Provision
OIC Appointments ¹	11	11	10	45,600 - 170,500	103,740
Executive ²	5	6	7	63,300 - 128,900	84,635
Scientific and Professional	5	5	6	26,132 - 128,900	73,688
Administrative and Foreign Service	33	50	62	15,516 - 78,759	47,575
Technical	1	2	3	16,608 - 75,927	35,375
Administrative Support	34	40	51	16,648 - 48,804	30,328
	89	114	139		

* Full-time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The current salary range column shows the salary ranges by occupations group at October 1, 1992. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

(1) This includes all those at the DM level and all GICs.

(2) This includes all those in the EX-1 to EX-5 range inclusive.

3. Net Cost of Program

The Board's 1993-94 Estimates include only authorities to be voted and statutory authorities. When describing the Program on a full cost basis other costs must be considered.

Figure 8: Total Cost of the Program for 1993-94

(thousands of dollars)	Main Estimates 1993-94	Add* Other Costs	Estimated Total Program Cost	
			1993-94	1992-93
	6,956	1,838	8,794	13,900
<hr/>				
* Other costs of \$1,838,000 consist of:				(\$000)
• accommodation received without charge from Public Works				1,666
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat				157
• cheque issue and other accounting services received without charge from Supply and Services				15

Index

A

Alternative dispute resolution 9, 10
Arbitration 12

B

Bargaining agents 8, 9
Bargaining units 8

C

Canada Labour Code 6-8
Cases 11-12
Certification 8
Collective agreements 12
Collective bargaining 8, 12
Complaints 12
Conciliation 12
Conditions of employment 8
Contracting out 9

D

Decisions 10

E

Employee benefit plans 4-6, 14
Employers 8, 9
Excluded Employees 12

F

Financial Administration Act 8

G

Government Expenditure Restraint Act 1993 - C-105 9
Grievance adjudication 8-12

H

Hearings 10, 11
House of Commons 8

I

Information Management Plan 7

J

Job security 9
Jurisprudence 10

L

Library of Parliament 8

M

Mediation 9, 10, 11

N

National Film Board 8

National Joint Council 9

National Research Council 8

Negotiation 12

O

Occupational Health and Safety 6, 8, 9

P

Parliamentary Employment and Staff Relations Act 6, 8

Pay equity 9

Pay Research Bureau 5, 6, 7

Privy Council 9

Professional Institute of the Public Service 12

PSSRB Decisions 10

Public Service Alliance of Canada 12

Public Service Reform Act - C-26 6, 9

Public Service Staff Relations Act (PSSRA) 6, 8

R

Rates of pay 8

S

Senate 8

Separate Employers 8

Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces 8

T

Terms and conditions of employment 8, 9, 12

Treasury Board 8

M	Médiation	9, 10, 11
	Modèles substitutifs de règlement des différends	9, 10
N	Négociations	12
	Négociations collectives	8, 12
O	Office national du film	8
P	Personnel des fonds non publics des Forces canadiennes	8
	Plan de gestion de l'information	7
	Plaintes	12
R	Recueil de décisions de la CRTFP	10
	Régimes d'avantages sociaux des employés	4-6, 14
S	Santé et sécurité au travail	6, 7, 8
	Sécurité d'emploi	9
	Sénat	8
	Sous-traitance	9
T	Taux de rémunération	8
U	Unités de négociation	8

A
 Accréditation 8
 Agents négociateurs 8, 9
 Alliance de la Fonction publique du Canada 12
 Arbitrage 12
 Arbitrage des griefs 8, 10-11
 Audiences 10, 11

B
 Bibliothèque du Parlement 8
 Bureau de recherches sur les traitements 5, 6, 7

C
 Chambre des Communes 8
 Code canadien du travail 6-8
 Conciliation 12
 Conditions de travail 8, 12
 Conseil du trésor 8
 Conseil national de recherches 8
 Conseil national mixte 8
 Conseil privé 9
 Conventions collectives 12

D
 Décisions 10

E
 Employés exclus 12
 Employeurs 7, 8
 Employeurs distincts 8
 Équité salariale 9

G
 Griefs 9-12

I
 Institut professionnel de la fonction publique du Canada 12

J
 Jurisprudence 10

L
 Loi de 1993 sur la compression des dépenses publiques C-105 9
 Loi sur la gestion des finances publiques 7
 Loi sur la réforme de la fonction publique - C-26 6, 9
 Loi sur les relations de travail au Parlement 6, 7
 Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) 6, 7

3. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses de la Commission pour 1993-1994 englobe seulement les dépenses qui seront effectuées en vertu des crédits votés ou prévus par la Loi. Lorsqu'il s'agira d'indiquer le coût total du Programme, il faudra tenir compte d'autres dépenses.

Tableau 8: Coût total du Programme pour 1993-1994

(en milliers de dollars)			
Budget principal 1993-1994	Plus* autres coûts	Coût estimatif total du Programme 1993-1994	1992-1993
6 956	1 838	8 794	13 900

* Les autres coûts de 1 838 000 \$ comprennent:

- Locaux fournis sans frais par Travaux publics 1 666
- Avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes des régimes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor 157
- Emission des chèques et autres services comptables fournis sans frais par Approvisionnement et Services 15

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un organisme de main-d'oeuvre dont les frais touchant le personnel (compte tenu des contributions réglementaires aux régimes d'avantages sociaux) constituent environ 70 % de l'ensemble des frais de fonctionnement.

Tableau 7 : Détails des besoins en personnel

	ETP*	ETP	ETP	Réel	Réel	Echelle des traitements annuelle 1993-1994
	Budget des dépenses 93-94	Prévu 92-93	Réel 91-92			Provision pour le traitement annuel moyen 1993-1994
Nominations par DC ¹	11	11	10	45	600 – 170	500 103 740
Direction ²	5	6	7	63	300 – 128	900 84 635
Scientifique et professionnelle	5	5	6	26	132 – 128	900 73 688
Administration et service extérieur	33	50	62	15	516 – 78	759 47 575
Technique	1	2	3	16	608 – 75	927 35 375
Soutien administratif	34	40	51	16	648 – 48	804 30 328

* L'expression "équivalents temps plein" désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP exprime la durée du travail fourni par l'employé chaque semaine à l'aide du coefficient des heures désignées, divisées par les heures régulières de travail. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais il en est fait état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses.

Nota:

La colonne "échelle des traitements actuelle" indique les échelles de traitement par groupe professionnel, en vigueur au 1^{er} octobre 1992. La colonne "traitement annuel moyen" indique les coûts salariaux de base estimatifs y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite. Il se peut que les comparaisons d'une année à l'autre soient modifiées par les changements qui surviennent au chapitre de la répartition des éléments qui sous-tendent les calculs.

- (1) Postes de DM et postes dont le titulaire est nommé par le gouverneur en conseil.
- (2) Postes de EX-1 à EX-5 inclusivement.

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Le tableau 6 montre, par article, les dépenses de la Commission des relations de travail dans la fonction publique.

Tableau 6: Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses	Prévu	Réel
			1993-1994	1992-1993	1991-1992
Personnel					
Traitements et salaires			4 581	6 167	7 239
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés			572	1 113	1 199
Biens et services					
Transports et communications			434	476	568
Information			141	119	178
Services professionnels et spéciaux			354	618	792
Location			124	24	211
Achat de services de réparation et d'entretien			109	167	88
Services publics, fournitures et approvisionnement			164	208	188
Autres subventions et paiements			267	154	—
Total des dépenses de fonctionnement			6 746	9 046	10 463
Capital					
Dépenses en capital secondaires*			210	391	270
Dépenses en capital contrôlées**			—	—	—
Total des dépenses			6 956 ⁽¹⁾	9 437	10 733

* Le facteur "dépenses en capital secondaires" correspond au montant qui reste après que le montant des dépenses en capital a été décidé. D'après les principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, ces ressources sont censées être interchangeables avec les dépenses touchant le personnel et celles qui concernent les biens et services.

** Le facteur "dépenses en capital contrôlées" doit contenir les dépenses budgétaires associées aux éléments suivants: l'acquisition de terrains, de structures et d'ouvrages de génie civil; l'acquisition ou la création d'autres éléments d'actif considérés indispensables à l'exécution du programme, et les transformations ou modifications apportées à des éléments d'actif, qui en prolongent la durée de vie utile ou en changent les caractéristiques de rendement.

(1) Le Bureau de recherches sur les traitements a été dissout conformément au Budget de février 1992.

La Commission a établi le coût moyen du traitement des différentes affaires qui requièrent la participation de spécialistes de l'extérieur, et elle se sert de ces chiffres pour déterminer les ressources financières dont elle aura besoin pour assumer la charge de travail prévue. Ces ressources, jointes aux ressources humaines et financières non discrétionnaires dont ont besoin les commissaires à plein temps, représentent environ 30 % du budget de l'Administration des relations de travail.

Le reste des ressources est consacré aux services de soutien nécessaires aux opérations de la Commission, c'est-à-dire aux secteurs suivants: Opérations, Planification générale et Secrétariat de la Commission, Bureau de l'avocat général, Services de médiation, et Services et Systèmes généraux. Les Services et Systèmes généraux comprennent les Ressources humaines, les Finances, les Services administratifs, la Bibliothèque et les Systèmes d'information et, dans une grande mesure, les dépenses qui y sont imputables représentent des frais généraux obligatoires.

La diversité des autres affaires dont la Commission est saisie tient aux requêtes, aux litiges et aux plaintes qui lui sont soumis par les employés, les agents négociateurs et les employeurs. Le tableau 5 présente certaines données à ce sujet. La fréquence à laquelle la Commission est appelée à fournir ses services et la portée et la complexité des questions qu'elle doit trancher sont fonction de la mesure dans laquelle les parties à la négociation collective réussissent à s'entendre entre elles sur les conditions de travail. Les besoins en ressources sont directement liés à ces facteurs. Étant donné qu'il est difficile de déterminer d'avance la demande de services, la Commission se fonde sur son expérience de l'application de la LRTFP pour prévoir sa charge de travail et les ressources dont elle aura besoin. De même, dans le cas des renvois et des plaintes fondés sur la partie II du Code canadien du travail ainsi que des affaires à examiner en vertu de la Loi sur les relations de travail au Parlement, la Commission continue de surveiller sa charge de travail et à prévu ses besoins en ressources en se fondant sur l'expérience acquise jusqu'à maintenant.

Le tableau 5 fait état des prévisions de la charge de travail constituée des autres affaires dont la Commission sera saisie en 1993-1994.

Tableau 5: Charge de travail constituée d'autres affaires

	Budget des dépenses 1993-1994	Prévu ⁽¹⁾ 1992-1993	Réel 1991-1992
Bureaux de conciliation	0 ⁽³⁾	0	11 ⁽¹⁾⁽²⁾
Commissions d'arbitrage	6	2	4
Conciliation/Médiation	8	6	10
Médiation plaintes/griefs	100	70	95
Exclusion de personnes occupant un poste de direction ou de confiance	— ⁽⁴⁾	8	4

- (1) La négociation de la convention cadre qui lie l'Alliance de la fonction publique du Canada et le Conseil du Trésor a donné lieu à l'établissement de 7 bureaux de conciliation visant 25 unités de négociation distinctes.
- (2) La négociation de la convention cadre qui lie l'institut professionnel de la fonction publique du Canada et le Conseil du Trésor a donné lieu à l'établissement d'un bureau de conciliation visant 18 unités de négociation distinctes.
- (3) D'après l'incidence prévue du gel des salaires de deux ans annoncé par le ministre des Finances au début de décembre 1992.
- (4) Comme le projet de loi C-26 prévoit que les exclusions seront fondées sur les postes plutôt que sur les titulaires, il est impossible à ce stade-ci de prévoir le nombre d'examenens qui seront effectués en 1993-1994.

Tableau 3: Griets renvoyés à l'arbitrage

Année financière	Affaires reportées	Nouvelles affaires reçues	Total global	Total des affaires réglées
1992-1993	680 ⁽¹⁾	1 710 ⁽²⁾	2 390 ⁽²⁾	1 365 ⁽²⁾
1991-1992	846	881	1 727	1 047
1990-1991	332	1 725	2 057	1 211
1989-1990	725	1 084	1 809	1 477
1988-1989	824	1 036	1 860	1 135

(1) Réel
(2) Prévu

Le tableau 4, dont les données font état du nombre d'audiences tenues et prévues, donne une bonne idée de la charge de travail de la Commission au chapitre de l'arbitrage des griets.

Le système établi il y a environ cinq ans permet à la Commission de mettre au rôle six à huit affaires par semaine dans des grands centres du Canada. Celles-ci sont entendues les unes après les autres jusqu'à ce que la liste soit épuisée ou que le délai prévu soit expiré, ce qui incite les parties à examiner le bien-fondé de leurs positions beaucoup plus tôt.

Grâce à cette méthode et à un recours plus fréquent aux Services de médiation de la Commission avant les audiences, un plus grand nombre d'affaires sont réglées ou retirées avant d'être entendues. Il arrive souvent que les parties établissent un énoncé conjoint des faits qui permet de restreindre ou de clarifier les questions encore en litige, ce qui facilite le déroulement de l'audience et en réduit la durée.

Tableau 4: Charge de travail en audiences d'arbitrage de griets

Budget des dépenses	1993-1994	Prévu ⁽¹⁾	Réel
Audiences mises au rôle	380	380	407
Audiences tenues	210	210	194
(nombre de jours)	320	320	350

(1) D'après les chiffres des six premiers mois de 1992-1993.

3. Etat des initiatives annoncées antérieurement

La Commission des relations de travail dans la fonction publique entendait prendre les initiatives suivantes en 1992-1993:

- La Commission fera d'abord appel aux modes substitutifs de règlement des différends. Par l'intermédiaire de ses services de médiation, elle jouera un rôle plus proactif au chapitre de la médiation en travaillant étroitement avec les employeurs et les agents négociateurs en vue de concevoir des mécanismes qui permettront de déterminer les griefs et les plaintes qui pourraient être résolus avant les audiences et de les régler à ce stade.

Dans le cas de cette initiative, la Commission a réalisé ce qui suit:

- Les premières tentatives que le Bureau des services de médiation a faites en vue d'aider les parties à résoudre leurs différends n'ont pas été encourageantes. Mais l'année dernière, les réticences initiales ont cédé le pas à un degré d'acceptation plus élevé et il semble maintenant probable que la charge de travail augmentera dans ce domaine, ce que confirment le taux de participation enregistré à la conférence sur la médiation des griefs tenue à l'automne de 1992, ainsi que l'intérêt que cette conférence a suscité.

E. Efficacité du Programme

Pour s'assurer qu'elle remplit efficacement son mandat, la Commission surveille étroitement les affaires qui lui sont présentées et voit à ce qu'elles soient traitées sans retard depuis l'étape initiale de la présentation ou du renvoi à l'arbitrage jusqu'au règlement final. Par la publication et la diffusion de ses décisions, la Commission s'assure que sa jurisprudence est accessible au public, aux parties directement engagées dans la négociation collective et à tous ceux qui oeuvrent dans le domaine des relations de travail. La principale publication de ce genre est le Recueil de décisions de la CRTFP, un abrégé de toutes les décisions, qui est publié deux fois par année. À noter également le Rapport annuel où l'on trouve de nouveaux et importants éléments de sa jurisprudence. En fin de compte, pour évaluer l'efficacité de la Commission, il suffit de se demander si celle-ci a su appliquer les lois de façon à maintenir l'intégrité du régime de négociation collective dans la fonction publique tout en encourageant les parties, par l'intermédiaire de ses services de médiation, à résoudre leurs différends sans qu'elle n'ait à tenir d'audience officielle.

F. Données sur le rendement du Programme

Le tableau 3 présente un relevé des griefs renvoyés à la Commission pour arbitrage au cours de la période allant de 1988-1989 à 1992-1993. Il ne faut pas oublier une chose: que les affaires soient entendues ou non, ou qu'elles soient réglées ou retirées avant ou pendant l'audience, le travail lié à leur traitement reste le même, c'est-à-dire qu'il faut établir des dossiers, correspondre avec les intéressés, dresser le calendrier des audiences, assigner les affaires aux commissaires, réserver des salles d'audience, assurer l'affectation du personnel de soutien nécessaire et, enfin, communiquer aux parties une décision mettant un terme à l'affaire.

5. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activité: Le Programme de la Commission ne comporte qu'une seule activité.

Organisation: La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique établit comme suit la composition de la Commission: un président, un vice-président, au moins trois présidents suppléants et autant de commissaires à plein temps et à temps partiel que le gouverneur en conseil estime nécessaires à son fonctionnement.

Le président est le premier dirigeant de la Commission, dont il assume l'entière responsabilité. Celle-ci compte cinq directeurs qui relèvent tous de lui et qui sont chargés des secteurs suivants: Opérations, Contentieux, Services de médiation, Planification générale et Secrétariat de la Commission, et Services et Systèmes généraux. Il est comptable au Parlement par l'intermédiaire du président du Conseil privé, le ministre chargé de déposer le rapport annuel de la Commission au Parlement. La Commission a son siège à Ottawa.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

En dernière analyse, ce sont les préoccupations quotidiennes des fonctionnaires exprimées par leurs agents négociateurs, de même que les préoccupations des employeurs appelés à assurer la gestion de la fonction publique et à appliquer les programmes approuvés par le gouvernement qui déterminent la charge de travail de la Commission, c'est-à-dire la quantité aussi bien que le genre de litiges à régler. On prévoit qu'au cours de l'année à venir, deux importantes mesures, soit le gel des salaires décrété au début de décembre 1992 par le ministre des Finances, gel qui s'appliquera pendant une période de deux ans, et l'adoption de la Loi sur la réforme de la fonction publique (projet de loi C-26), constitueront les principaux sujets de préoccupation des fonctionnaires fédéraux, mais que la sécurité d'emploi, la sous-traitance, les questions liées à la santé et à la sécurité au travail, et l'équité salariale continueront aussi de les préoccuper.

2. Initiatives

En 1993-1994, la Commission des relations de travail dans la fonction publique entend prendre les initiatives suivantes:

- Les Services de médiation continueront de faire fond sur leur succès initial au chapitre proactif vis-à-vis de la médiation des plaintes auprès des employeurs et des agents négociateurs et ils concevront des mécanismes permettant de déterminer les griefs et les plaintes qui pourraient être résolus avant les audiences.
- Afin de pouvoir assurer un système d'arbitrage plus efficace et plus efficient, et compte tenu de l'issue des discussions qu'elle a eues avec les représentants des divers agents négociateurs et employeurs, la Commission a fait savoir aux parties qu'elle adopterait deux politiques, l'une portant sur la réduction et la centralisation des lieux d'audience et l'autre sur les conditions d'ajournement des audiences. Ces deux politiques devraient contribuer à maintenir les délais de traitement des affaires dans des limites raisonnables et à réduire les frais qu'entraînent les audiences.

Il existe 162 unités de négociation formées d'environ 212 000 fonctionnaires au total et pour lesquelles 26 organisations syndicales ont été accréditées à titre d'agents négociateurs en vertu de la LRTFP. Quatre-vingt de ces unités de négociation relèvent de l'administration centrale et ont pour employeur le Conseil du Trésor qui agit au nom du gouvernement. Les employés des 82 autres unités relèvent de 11 employeurs distincts dont les 3 plus importants sont le Conseil national de recherches, le Personnel des fonds non publics des Forces canadiennes⁽¹⁾, et l'Office national du film. En outre, quelque 24 000 autres fonctionnaires ne sont pas assujettis à la négociation collective, mais peuvent se prévaloir des procédures de redressement qui relèvent de la compétence de la Commission. Quant à la Loi sur les relations de travail au Parlement, elle s'applique à 3 employeurs, soit la Chambre des communes, le Sénat et la Bibliothèque du Parlement, et 6 agents négociateurs ont été accrédités pour représenter 1 300 employés compris dans 13 unités de négociation.

2. Mandat

La Commission a pour mandat d'administrer avec efficacité et efficience les régimes de négociation collective et d'arbitrage des griefs établis par la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et par la Loi sur les relations de travail au Parlement. Elle est aussi chargée d'appliquer certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur l'hygiène et la sécurité professionnelle et qui s'appliquent à la fonction publique.

3. Objectif du Programme

Fixer les cadres à l'intérieur desquels doivent s'exercer les divers droits et être assumées les diverses responsabilités des parties à la négociation collective dans la fonction publique.

4. Description du Programme

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un tribunal quasi judiciaire créé par la loi et chargé d'appliquer les régimes de négociation collective et d'arbitrage des griefs établis en exécution de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et de la Loi sur les relations de travail au Parlement. En outre, elle est responsable de l'application de certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la sécurité et la santé des fonctionnaires fédéraux. Les affaires dont la Commission est saisie comprennent les demandes d'accréditation et de révocation d'accréditation, les plaintes de pratique déloyale de travail, la désignation de fonctionnaires qui exercent des fonctions jugées nécessaires pour la sécurité du public, le renvoi de décisions d'agents de sécurité, ainsi que les plaintes déposées en vertu des dispositions "Sécurité et santé au travail" de la partie II du Code canadien du travail. De plus, la Commission assure des services de médiation et de conciliation afin d'aider les parties à résoudre leurs différends. Grâce à ces services, de nombreuses affaires peuvent être résolues sans que la Commission n'ait à tenir d'audience officielle.

La Commission fournit également des locaux et assure des services administratifs au Conseil national mixte, un organisme consultatif composé de représentants des employeurs et des employés et dont le rôle consiste à négocier les conditions de travail qui ne se prêtent pas à la négociation par unité de négociation.

(1) Un employeur de fonctionnaires civils affectés aux bases des Forces canadiennes et assurant le fonctionnement de services qui s'autofinancent tels que des clubs philanthropiques, des installations de loisirs et des magasins.

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un tribunal indépendant et quasi judiciaire chargé d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique qui, en 1967, a établi un régime de négociation collective et une procédure de règlement des griefs dans la fonction publique fédérale. Au printemps de 1986, la Commission a été chargée d'appliquer certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la santé et la sécurité des fonctionnaires fédéraux. De plus, à la fin de 1986, elle a été investie de la responsabilité d'appliquer le régime de négociation collective établi en vertu de la Loi sur les relations de travail au Parlement, qui vise les employés de la Chambre des communes, du Sénat et de la Bibliothèque du Parlement. La Commission est un ministère au sens de la Loi sur la gestion des finances publiques et est désignée comme un employeur distinct.

1. Introduction

C. Données de base

Explication de la différence: Des salaires plus élevés que prévu se sont traduits par un dépassement de 2 %, lequel a été compensé par un prélèvement sur le crédit 5 du Conseil du Trésor. Eventualités du gouvernement, ce qui a servi à combler le déficit à ce chapitre.

* Pour d'autres renseignements concernant les ressources humaines, voir le Tableau 7 à la page 15.

Ressources humaines * (ETP)		139	146	(7)
Total		10 733	10 540	193
Administration des relations de travail		6 703	6 439	264
Bureau de recherches sur les traitements		4 030	4 101	(71)
Rèel			Budget principal	Différence
			1991-1992	

Tableau 2: Résultats financiers en 1991-1992

2. Examen des résultats financiers

- La Commission terminera la restructuration de la Direction des opérations en vue de simplifier ses activités et d'éliminer les chevauchements, tout en assurant un niveau de service élevé à sa clientèle.
- La Commission a poursuivi la mise en oeuvre de son plan quinquennal de gestion de l'information. Elle estime que ce plan permettra d'augmenter considérablement la productivité de ses employés de bureau et qu'il s'agit là du dernier moyen dont elle dispose pour compenser la nature et les caractéristiques de ses fonctions, qui exigent un coefficient élevé de main-d'oeuvre.

1. Points saillants

B. Rendement récent

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1993-1994

1. Points saillants

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un organisme indépendant chargé d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, la Loi sur les relations de travail au Parlement et certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la santé et la sécurité des fonctionnaires fédéraux. Elle statue sur les diverses affaires dont elle est saisie et transmet sans délai ses décisions motivées aux parties. Celles-ci commencent à accepter le principe directeur selon lequel elle peut les aider à régler leurs différends aussi près que possible de la source du problème. En 1993-1994, la Commission modifiera au besoin ses méthodes et ses procédures en vue de l'application des dispositions de la Loi sur la réforme de la fonction publique (projet de loi C-26).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)			
Administration des relations de travail	Bureau de recherches sur les traitements ⁽¹⁾	—	89
6 956	7 240	2 197	9 437
(284)	(2 197)	(2 481)	
Ressources humaines* (ETP):			
6 956	9 437	(2 481)	

* Pour d'autres renseignements concernant les ressources humaines, voir le Tableau 7 à la page 15.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1993-1994 sont inférieurs de 26 %, soit de 2 481 000 \$, aux besoins prévus pour 1992-1993. Cet écart est surtout attribuable à ce qui suit:

- Dissolution du Bureau de recherches sur les traitements
- Réductions faisant suite à l'exposé économique et financier de décembre 1992
- Réductions au titre des régimes d'avantages sociaux des employés (projet de loi C-55)
- Provision pour inflation

(2 481 000\$)

(1) Le Bureau de recherches sur les traitements a été dissout conformément au Budget de février 1992.

(en milliers de dollars)		Budget principal 1993-1994					Total	Budget principal 1992-1993
Années-personnes autorisées*	Budgetaire	Fonction-nement	Dépenses en capital					
Administration des relations de travail	89	6 746	210	6 956	8 446	—	3 110	
Bureau de recherches sur les traitements ⁽¹⁾	—	—	—	—	—	—	—	
	89	6 746	210	6 956	11 556	89		
Années-personnes autorisées en 1992-1993	89							

* Pour d'autres renseignements concernant les ressources humaines, voir le Tableau 7 à la page 15.

(1) Le Bureau de recherches sur les traitements a été dissout conformément au Budget de février 1992.

B. Emploi des autorisations en 1991-1992 — Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal				Total disponible		Emploi réel	
35 (S)	Commission des relations de travail dans la fonction publique	9 446 000	10 094 000	1 199 000	9 533 668				
	Dépenses du Programme								
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 094 000	1 199 000	1 199 000	1 199 000				
Total du Programme — Budgetaire		10 540 000	11 293 469	10 732 668					

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1993-1994 — Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)			
Budget principal 1993-1994		Budget principal 1992-1993	
35	Commission des relations de travail dans la fonction publique	Dépenses du Programme Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	Total de l'organisme
			6 956
			572
			1 113
			10 443
(S)	Commission des relations de travail dans la fonction publique	Dépenses du Programme Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	6 384
			10 443
			572
			1 113
			11 556

Crédits — Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1993-1994	
35	Commission des relations de travail dans la fonction publique		
	Commission des relations de travail dans la fonction publique – Dépenses du Programme		6 384 000

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1993-1994	4
B.	Emploi des autorisations en 1991-1992	5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1993-1994	6
----	----------------------	---

1.	Points saillants	6
----	------------------	---

2.	Sommaire des besoins financiers	6
----	---------------------------------	---

B.	Rendement récent	7
----	------------------	---

1.	Points saillants	7
----	------------------	---

2.	Examen des résultats financiers	7
----	---------------------------------	---

C.	Données de base	7
----	-----------------	---

1.	Introduction	7
----	--------------	---

2.	Mandat	8
----	--------	---

3.	Objectif du Programme	8
----	-----------------------	---

4.	Description du Programme	8
----	--------------------------	---

5.	Organisation du Programme en vue de son exécution	9
----	---	---

D.	Perspective de planification	9
----	------------------------------	---

1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	9
----	---	---

2.	Initiatives	9
----	-------------	---

3.	État des initiatives annoncées antérieurement	10
----	---	----

E.	Efficacité du Programme	10
----	-------------------------	----

F.	Données sur le rendement du Programme	10
----	---------------------------------------	----

Section II

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	14
----	------------------------------------	----

1.	Besoins financiers par article	14
----	--------------------------------	----

2.	Besoins en personnel	15
----	----------------------	----

3.	Coût net du Programme	16
----	-----------------------	----

Index

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend deux sections. La section I présente un aperçu et une description du Programme, des données de base, ainsi que des renseignements sur les objectifs, les perspectives de planification et le rendement. Ces renseignements constituent la base des ressources demandées. La section II présente d'autres renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépense qui l'intéressent particulièrement.

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources dont il est fait état dans le plan des dépenses doit être mesurée en "équivalents temps plein (ETP)". L'ETP exprime la durée du travail fourni par l'employé chaque semaine à l'aide du coefficient des heures désignées, divisées par les heures régulières de travail.

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1993

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1994-III-35
ISBN 0-660-57916-2



Commission des relations
de travail dans la
fonction publique

Budget des dépenses
1993-1994

Partie III

Plan de dépenses



77



Public Works Canada

1993-94
Estimates

Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1993

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1994-III-60
ISBN 0-660-57889-1



1993-94 Estimates

Part III

Public Works Canada

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

It consists of a Departmental Overview providing an introduction to the Department and an Expenditure Plan for each of the Department's programs.

Each Program Expenditure Plan begins with details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This provides continuity with the other Estimates documents and helps in assessing the Program's financial performance over the past year.

For each Program Expenditure Plan, an overview section provides information on key elements of the program's current plans and performance as well as background information. This is followed by more details on expected results and other performance information that forms the basis for the resources requested. The document then provides supplementary information on the composition of the program's resources which includes additional explanations and analyses.

The document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. A table of contents lists the various chapters, and more detailed tables of contents are provided for each program. Within the Program Overview of each Expenditure Plan, the financial summary provides cross-references to more detailed information found elsewhere in the Plan. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

It should be noted that, in accordance with the Operating Budget principles, human resource consumption reported in this Expenditure Plan is measured in terms of employee full time equivalents (FTE). FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

Table of Contents

Departmental Overview	1-1
Services Program	2-1
Real Property Program	3-1
Crown Corporations Program	4-1
Index	5-1

Table of Contents – Departmental Overview

A.	Roles and Responsibilities of Public Works Canada (PWC)	1-4
B.	Departmental Program and Organizational Structure	
1.	Program Structure	1-5
2.	Funding Structure	1-6
3.	Organizational Structure	1-6
4.	Branch Responsibilities	1-7
C.	Departmental Priorities	1-10
D.	Departmental Spending Plan	1-11
E.	1991-92 Year in Review	
1.	Departmental Highlights	1-13
2.	Regional Highlights	1-14

A. Roles and Responsibilities of Public Works Canada (PWC)

Public Works Canada attends to the government's office and other real property needs. The Department also offers expert advice and services to the government in the provision, management, operation and disposal of federal real property. In carrying out these activities, Public Works endeavours to contribute to the government's social, economic and environmental objectives.

In order to establish clear lines of accountability, the Department has focused its activities around two major roles, that of custodian and that of service agent. As custodian, the Department is responsible for the management, charge and direction of the federal government's general purpose office and common-use accommodation, together with certain bridges, highways, dry docks, dams, one lock and the Parliamentary Precinct. As service agent, the Department provides real property services to the federal government, charged at market-based rates, in the areas of: planning; environment; acquisition and development; design, construction and refit; management; disposal; and specialized technical services.

As well, the Department advises the Minister of Public Works on issues relating to the following Crown corporations: Canada Lands Company, Old Port of Montréal Corporation Inc., Harbourfront Corporation, Canada Museums Construction Corporation Inc. and Defence Construction (1951) Limited.

The Department seeks to manage its responsibilities effectively and to provide the best possible value for money and level of client satisfaction with its products and services, within the context of government-wide requirements. The Treasury Board issues directives and guidelines having general application and approves specific deviations. In addition, the Treasury Board's Bureau of Real Property Management provides policy guidance on federal government real property management matters. Client departments and agencies are responsible for determining their needs and for funding their requirements, where applicable. Public Works advises the Treasury Board on its policies and directives, and clients on the effective use of the Department's services.

The Department is also responsible for administering all or portions of several statutes and for fulfilling a number of specific government mandates related to real property. These statutes include the Public Works Act, the Federal Real Property Act, the Public Works Health Act, the Bridges Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Expropriation Act, the Public Harbours and Ports Facilities Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Municipal Grants Act, the Ottawa River Act, the Trans-Canada Highway Act and the Emergency Preparedness Act.

B. Departmental Program and Organizational Structure

1. Program Structure

Public Works' program/activity structure clarifies program accountabilities and promotes business-like relations between the program elements and with clients outside the Department. This structure groups departmental activities into three programs as follows:

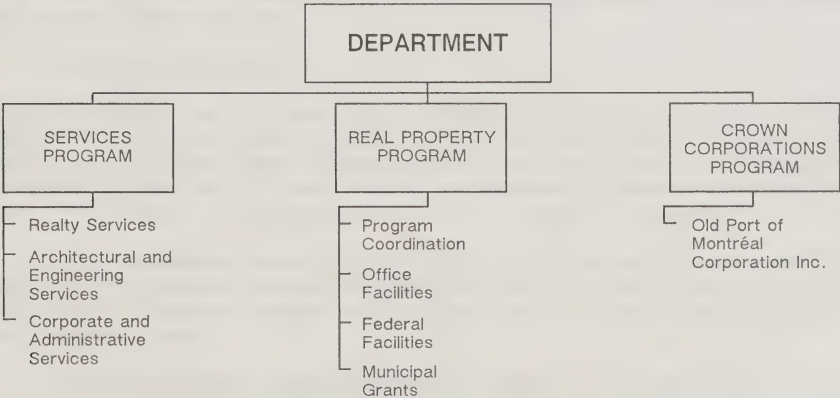
Services Program: The Program provides a wide range of real property services required by the Real Property Program and by other government departments. These services are charged at market-based rates, with requirements set out in Specific Service Agreements. The majority (97%) of Public Works' employees are engaged in the Services Program, including those required for the corporate and administrative support of the Department.

Real Property Program: The Program acts as custodian and manages a diverse portfolio of office and other general purpose real property in order to accommodate federal tenants and to optimize the government's investment in the facilities. Only a small portion (3%) of Public Works' employees are assigned directly to the Real Property Program; the service needs of the Program are met largely through agreements with the Services Program.

Crown Corporations Program: This Program makes payments to the Old Port of Montréal Corporation Inc. for the development and promotion of the Old Port of Montréal site. There are no Public Works employees identified as part of this activity.

In this document, the Expenditure Plan for the Services Program is presented in Chapter 2. The one for the Real Property Program is in Chapter 3, and for the Crown Corporation Program, Chapter 4.

Figure 1: Program Activity Structure



2. Funding Structure

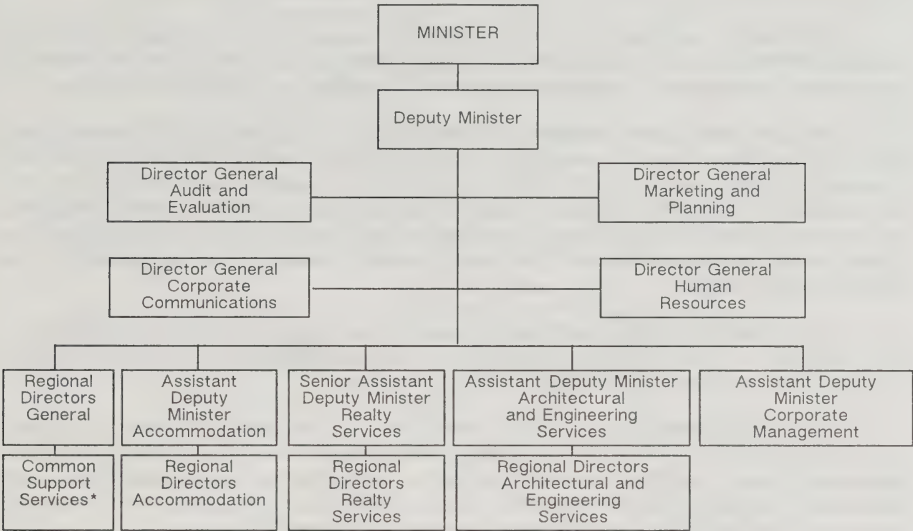
The program/activity structure is funded by a number of votes, described as follows:

- The Services Program is funded through the Public Works Revolving Fund and all operating income is credited to the Fund. The greatest part of this income is realized through the charging of market-based rates for the provision of realty and architectural and engineering services to external clients and to the Real Property Program. The operating loss is funded by an appropriation from which payments are made to the Revolving Fund. A second appropriation is provided to cover the cost of activities that are in support of “broader government objectives”. However, the Services Program is not provided with an appropriation to cover capital expenditures; these are financed through the Public Works Revolving Fund.
- The Real Property Program is funded from an operating vote with the authority to spend revenue, a capital vote for the acquisition and improvement of assets, and statutory appropriations (contributions to employee benefit plans, grants to the municipalities, and a dry dock subsidy).
- The Crown Corporations Program is funded through a separate payment vote to cover both operating and capital expenditures of the Old Port of Montréal Corporation Inc.

3. Organizational Structure

The departmental organizational structure provides for eight senior headquarters managers and five Regional Directors General reporting to the Deputy Minister. As an executive committee, the senior management team establishes corporate priorities, approves departmental policies and programs, sets departmental goals, determines and allocates financial and human resources, and monitors the implementation of its decisions. The overall organizational structure displayed in Figure 2 also shows the reporting relationship of the regional personnel.

Figure 2: Organization of Public Works Canada



* Resources are part of the Services Program and include Corporate Management, Human Resources, Communications, Marketing and Planning and other administrative and related functions in the regions. While the Regional Directors General are organizationally responsible for these activities, the regional Corporate Management, Human Resources, Communications and Marketing and Planning components receive functional direction from their respective headquarters senior managers.

4. Branch Responsibilities

The **Accommodation Branch** is responsible for the Real Property Program and for managing a portfolio of office and other federal facilities, including the Parliamentary Precinct. It is also responsible for municipal grants and emergency preparedness. The Branch consults with tenants to determine operational and functional requirements, and establishes standards and norms for the operation of office buildings and federal facilities in the Department's portfolio.

The **Realty Services Branch** provides a wide range of real property services to federal departments and agencies, including the acquisition, leasing, letting, development, survey, management, operation, maintenance, repair and disposal of real property and the undertaking of environmental studies.

The **Architectural and Engineering Services Branch** offers federal departments and agencies a wide range of professional and technical services, such as planning, design, construction, renovation, maintenance and project management of buildings, marine, land and air transportation facilities, and municipal utilities systems and facilities. In addition, dredging of waterways, channel obstruction clearance and hydro-graphic surveys are offered by the Branch.

The Corporate Management Branch provides the Department with financial, informatics, safety and security, contracting and administrative-support services.

The internal audit and evaluation function is delivered by a separate **Audit and Evaluation Branch**, which is responsible for reviewing the economy, efficiency and probity of departmental management, business and system processes, and program effectiveness.

The Corporate Communications Branch is responsible for planning, coordinating and supporting the Department's internal and external communications activities. The Branch provides ministerial services to the office of the Minister, as well as editorial services and communications support to other branches. It prepares speeches, press releases, departmental publications and videos, and manages media and public relations activities. The Branch also administers the Access to Information and the Privacy Acts for Public Works and the Canada Lands Company.

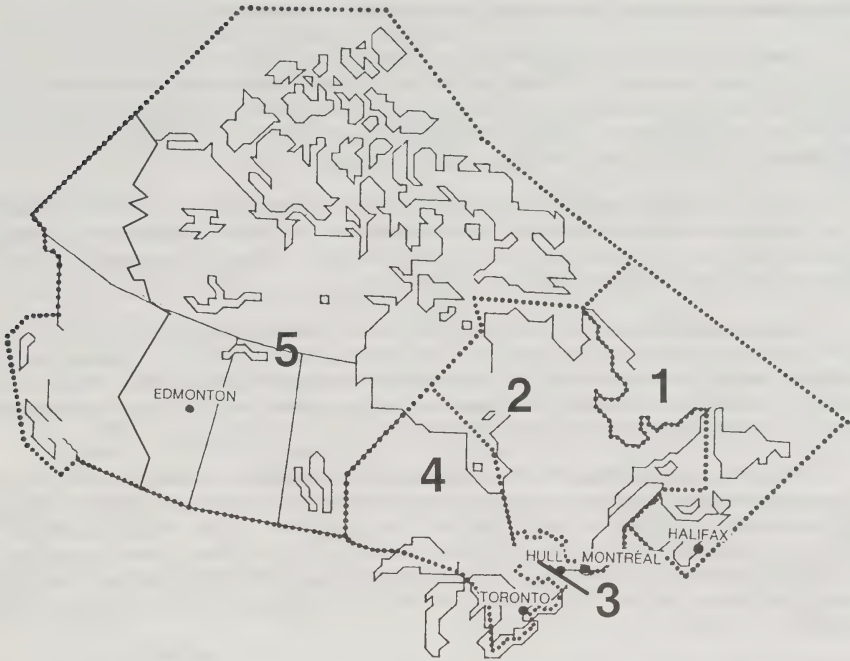
The Marketing and Planning Branch is responsible for developing departmental policies and guidelines, for strategic planning and corporate agenda management, and for coordinating a departmental approach to marketing and client relations.

The Human Resources Branch is responsible for all personnel-related programs, services and systems. These include staffing, classification, pay and benefits, workforce adjustment, human resources information systems, training, official languages, employment equity, staff relations, human resources planning and career development, the Employee Assistance Program and the Departmental Assignment Program.

The activities of the Department are carried out through a headquarters office in Ottawa and five regional offices located in Halifax, Montréal, Hull, Toronto and Edmonton (see Figure 3 for a map of regions). District offices are located in St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault Ste. Marie and Thunder Bay. During the 1991-92 fiscal year, the Pacific and Western regions were combined to form the Pacific-Western Region, with the regional office located in Edmonton. The new region was organized into three divisions, with divisional headquarters in Vancouver, Edmonton and Winnipeg, and sub-offices in Whitehorse, Yellowknife, Regina, Saskatoon and Calgary.

In March 1992, Public Works had about 7,500 employees in more than 500 locations across Canada. Working as a team, they pursue the Department's commitment to operate with integrity, achieve excellence and earn the respect of clients, the private sector and the public.

Figure 3: Regions of Public Works Canada



Index:

- 1 - Atlantic Region
- 2 - Quebec Region
- 3 - National Capital Region
- 4 - Ontario Region
- 5 - Pacific-Western Region

C. Departmental Priorities

The Department will pursue the following priorities during 1993-94:

Client Services: The Department will continue to place its highest priority on the provision of quality services to its tenants and clients. Speed will be stressed in its responses, and internal teamwork emphasized to give the clients a sense of seamless service. The Marketing and Planning Branch will have a strong role in identifying the services required and the best means of providing them (see pages 2-19 and 3-23).

Strategic Management: The Department intends to operate within a unified and planned environment to provide a clear direction for the future and the flexibility necessary to adapt to a changing environment. The Departmental Plan will continue to provide the context within which the Department will manage change (see page 2-19).

Efficient Operations: The Department will strengthen the efficiency of its operations to provide clients and the government with the best possible value for money. Implementation of the Departmental Financial Plan will set the overall framework for Public Works' move towards greater efficiency, and the recently completed operational review will be implemented within the context of the Departmental Plan (see pages 2-18, 2-19, 2-20, 3-21 and 3-25).

Shared Accountabilities for Real Property: The Department will increase its dialogue with tenants with the objective of promoting partnerships and shared accountabilities for real property planning. As well, the Department will work with the Treasury Board Secretariat to define a more durable financial basis for the Real Property Program. Real property strategies will be refined to increase the focus on satisfying tenants' needs, improving the serviceability of buildings, protecting the value of buildings, and taking advantage of investment opportunities (see pages 3-22 and 3-23).

Human Resources Management: As the Department evolves, many of its traditional roles will be replaced by newer, more complex ones. The Department is committed to providing its employees with the support, training and development opportunities necessary to ensure that they can be effective in these new roles. At the same time, Public Works will move increasingly towards empowering its employees, helping them balance work and family responsibilities, ensuring and implementing employment equity, and finding meaningful ways of recognizing and rewarding employees (see pages 2-20 and 3-21).

D. Departmental Spending Plan

The Department estimates total net expenditures of \$1.7 billion in 1993-94. A summary of the spending plan by program is presented in Figure 4.

Figure 4: Departmental Spending Plan by Program

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Change		For Details See Page
			\$	%	
Services Program	32,531	47,580	(15,049)	(31.6)	2-7
Real Property Program	1,708,787	1,579,177	129,610	8.2	3-8
Crown Corporations Program	5,200	41,543	(36,343)	(87.4)	4-6
Net Expenditures	1,746,518	1,668,300	78,218	4.7	

Figure 5 shows the 1993-94 planned levels of expenditures, revenues and human resources for which each of the Department's senior managers is responsible.

Figure 5: 1993-94 Departmental Spending and Human Resource Level by Organization/Program

(thousands of dollars)	Services		Real Property		Crown Corporations		Total	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Minister	1,795	25					1,795	25
Deputy Minister	1,103	10					1,103	10
Sr. Assistant Deputy Minister, Realty Services	1,271,992	3,836					1,271,992	3,836
Assistant Deputy Minister, Accommodation			1,948,218	240	5,200	--	1,953,418	240
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services	951,111	1,964					951,111	1,964
Assistant Deputy Minister, Corporate Management	40,944	282					40,944	282
Director General, Human Resources	8,817	120					8,817	120
Director General, Audit and Evaluation	3,269	30					3,269	30
Director General, Corporate Communications	3,212	38					3,212	38
Director General, Marketing and Planning	1,667	20					1,667	20
Regional Directors General	55,061	926					55,061	926
Gross Expenditures	2,338,971	7,251	1,948,218	240	5,200	--	4,292,389	7,491
Less: Revenues/Recoveries	2,306,440	--	239,431	--	--	--	2,545,871	--
Total Net Expenditures	32,531	7,251	1,708,787	240	5,200	--	1,746,518	7,491

Figure 6 shows the 1991-92 actual levels of expenditures, revenues and human resources for each of the Department's senior managers.

Figure 6: 1991-92 Departmental Spending and Human Resource Consumption by Organization/Program

(thousands of dollars)							
	Services		Real Property		Crown Corporations		Total
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$ FTE
Minister	1,754	24					1,754 24
Deputy Minister	2,951	44					2,951 44
Sr. Assistant Deputy Minister, Realty Services	*209,298	3,684					209,298 3,684
Assistant Deputy Minister, Accommodation			1,564,931	228	56,233	--	1,621,164 228
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services	*158,563	2,110					158,563 2,110
Assistant Deputy Minister, Corporate Management	35,792	296					35,792 296
Director General, Human Resources	9,127	128					9,127 128
Director General, Audit and Evaluation	2,502	28					2,502 28
Director General, Corporate Communications	1,844	18					1,844 18
Director General, Marketing and Planning	--	--					-- --
Regional Directors General	57,837	921					57,837 921
Gross Expenditures	*479,668	7,253	1,564,931	228	56,233	--	2,100,832 7,480
Less: Revenue/Recoveries	*452,965	--	262,104	--	--	--	715,069 --
Total Net Expenditures	26,703	7,253	1,302,827	228	56,233	--	1,385,763 7,480

* Excludes recoverable disbursements on behalf of clients.

E. 1991-92 Year in Review

1. Departmental Highlights

Fiscal year 1991-92 was a period of considerable challenge for Public Works Canada in the pursuit of its mission to provide for the government's office and other real property needs and to offer real property services at market-based rates. The continuing reality of expenditure restraint in the public service encouraged the Department to realize greater efficiencies in program delivery, increase its use of business-like practices, and demonstrate more creativity in its problem solving. At the same time, the need for improved effectiveness in the overall public service, as reflected in the Public Service 2000 exercise, required the Department to demonstrate greater flexibility and responsiveness to the needs of the public, clients and tenants.

To facilitate the management of these challenges, a Departmental Plan was launched in June 1991. The Plan was the product of extensive discussions within the Department and with clients and central agencies. It set out a clear direction for the Department and identified a number of specific actions focused around four strategic thrusts: orienting the Department to the needs of its clients; improving the Department's efficiency and business practices; building on the strengths of the Department's employees; and being adaptable to change.

The Department continued to focus on improved client and tenant service during 1991-92, with particular emphasis on responsiveness, flexibility and optionality. The Services Program focused on preparing for fully-optional architectural and engineering services beginning in April 1992. The Real Property Program negotiated with tenants to provide a greater level of tenant control over minor alterations to facilities. In addition, a corporate marketing program was launched to provide clients with a better understanding of the services available through Public Works.

Effective financial management was an important theme throughout the year, both in the pursuit of maximum return on investment for owned and leased space and in the management of the Public Works Revolving Fund. The Fund was managed so as to minimize the financial support required from the federal government. Market-based rates were up-dated, service branches focused on achieving target contribution margin levels, and a cost allocation model was developed to enable the assessment of financial performance of branches and service lines to ensure that overhead costs are kept to a minimum, consistent with good management practices and the cost of being a department of government.

Major emphasis was given to supporting and developing the Department's employees to ensure that they had the tools and training to meet the challenges of a changing corporate culture. Pilot projects on "empowerment" were established in the Québec and National Capital regions. An assignment program was established to provide opportunities for employees to gain developmental experience in various areas of the Department. A high priority was also given to training, with numerous courses delivered. In one case, business television technologies were successfully applied to the Department's middle managers orientation program.

Public Works' quest for efficiency and effectiveness improvement was also reflected in the acceptance of the recommendations of the Informatics Review Task Force. This committed the Department to a bold new approach to information management that will increase its efficiency, speed and responsiveness to client needs. The implementation of the recommendations will put the Department in a strategic position to respond to increasing demands for quality and timely information and to face the challenges of the year 2000.

2. Regional Highlights

Atlantic Region

The Atlantic Region includes New Brunswick, Prince Edward Island, Nova Scotia and Newfoundland. The regional office is in Halifax. Highlights of the Region's activities in 1991-92 include:

- completion of the environmental design criteria stage of the Northumberland Strait Crossing Project. All three consortia competing for the project met the challenge to design a bridge that would comply with the spring ice delay requirement prescribed by the Environmental Assessment Review Panel. As a result, the project moved to the pricing stage;
- completion of a \$1.0 million retrofit of the ventilation system in the Daniel J. MacDonald Building in Charlottetown, Prince Edward Island;
- initiation of site selection for a mobile PCB incinerator;
- continuation of a survey program for Fisheries and Oceans Canada in Newfoundland and a resurvey program for the Department of National Defence at CFB Gagetown, New Brunswick;
- completion of surveys for the Department of National Defence in: Summerside, Prince Edward Island; Sydney and Barrington, Nova Scotia; and Chatham, New Brunswick;
- completion of 300 property valuations for the Cape Breton Development Corporation, which resulted in significant tax savings for the Crown corporation;
- completion of major renovations on the Government of Canada buildings (GOCBs) in Halifax and Sydney, Nova Scotia; and St. John's, Newfoundland. Renovations to the GOCBs in Moncton and Saint John, New Brunswick are ongoing;
- initiation of construction of the national Goods and Services Tax (GST) Processing Centre in Summerside and provision of accommodation for regional and district GST offices in major centres in Atlantic Canada;
- completion of the first full year of operation of the Environmental Services Sector, which managed a \$1.5 million program on behalf of client departments;
- renovation of a heritage building on Bedford Row in Halifax;
- management of an \$8 million construction program for the Department of National Defence, \$23 million worth of construction projects at various airports for Transport Canada, and an ongoing maintenance program for Atlantic Canada's common ports and harbours; and
- expansion of the services offered by the Geographic Information System unit.

Québec Region

The Québec Region includes all of the province except for an area along the Ottawa River from Hull to Rouyn-Noranda. The regional office is in Montréal. Highlights of the Region's activities in 1991-92 include:

- completion of the \$28 million redevelopment of the Baie-Comeau port for the Canadian Coast Guard;
- ongoing construction of the \$70 million Canadian Space Agency facility in Saint-Hubert, which will include offices, the Canadian Astronaut Training Centre, the Operating Centre for the Mobile Servicing System, facilities of the Radarsat project, and Space Technology and Space Science Research laboratories;
- preliminary work on the Canadian Forces Fleet School at Pointe-à-Carcy, a project that will involve renovation of existing buildings and construction of a residence for students and reserve personnel;
- acquisition and assessment for Indian and Northern Affairs Canada of property in Oka; and
- issuance of a call for proposals to lease existing buildings or for new construction to accommodate the International Civil Aviation Organization in downtown Montreal and, at the request of External Affairs, the development of a long-term strategy for the organization.

National Capital Region

Ottawa and Hull form the core of the National Capital Region. In Quebec, the Region extends north to Rouyn-Noranda; in Ontario, it stretches southeast to Cornwall and west to Gananoque. The regional office is located in Hull. Highlights of the Region's activities in 1991-92 include:

- conversion of the Lorne Building to the popular "Canada House" for the duration of Canada's 125th Anniversary celebrations;
- unveiling of the Queen Elizabeth equestrian statue by the Queen in a ceremony on Parliament Hill;
- participation in Ontario Hydro's Energy Retrofit Program by conducting a comprehensive evaluation on the potential for improving energy efficiency in federal buildings;
- provision of an enhanced property management service, including accommodation services, in a pilot project with Fisheries and Oceans Canada. The objective is to reduce duplication of services in the public sector and provide the client with the convenience of "one stop shopping";
- ongoing work on the space optimization project with Health and Welfare Canada, and the refit of the Brooke Claxton Building;
- preliminary design work for a new Federal Court building in Ottawa;
- commencement of construction of a new facility for the National Archives in Gatineau to house all curatorial services and laboratories;

- renovation of the Mulligan Building to accommodate laboratory functions of Parks Canada–Conservation Branch and Consumer and Corporate Affairs Canada–Product Safety Laboratories;
- completion of studies on the need for alterations to the Supreme Court of Canada building to bring the building up to current safety codes and standards; and
- initiation of a project to replace an unserviceable roof-mounted cooling tower that serves eleven buildings at Confederation Heights with a tower installed at ground level.

Ontario Region

The Ontario Region encompasses all of the province except for an area around Ottawa that is included in the National Capital Region. The Ontario regional office is located in Toronto. Highlights of the Region's activities in 1991–92 include:

- completion and occupation by tenants in the lease option of the Jackson Square building in Peterborough;
- completion of repairs to the Burlington breakwater for Environment Canada and to the government dock at Sarnia for Transport Canada;
- completion of basin dredging for the Hamilton Harbour Commission and of maintenance dredging at Amherstburg for the Canadian Coast Guard;
- completion of \$1.6 million of modifications to the air terminal building at Hamilton Airport;
- completion of a report by the Realty Services Branch on an energy management and control system for Department of National Defence facilities at the Royal Military College campus and CFB Kingston. The Architectural and Engineering Services Branch was subsequently engaged to undertake the design work for the system;
- site selection, environmental assessment and acquisition of 3.2 hectares of land for a new RCMP facility in Newmarket; and
- initiation of a project for Indian and Northern Affairs Canada to assemble more than 80 hectares of leasehold land to be returned to the Mohawks of the Bay of Quinte Indian band.

Pacific–Western Region

Effective October 15, 1991, the Pacific and Western regions were amalgamated to form one region with its headquarters in Edmonton. The new Pacific–Western Region encompasses British Columbia, Alberta, Saskatchewan, Manitoba, the Yukon Territory and the Northwest Territories. Highlights of the Region's activities in 1991–92 include:

- establishment by the Realty Services Branch of Service Centres to be deployed according to the workloads and geographic location of the Department's clients;
- formation of a dedicated team by the Accommodation and Realty Services Branches to integrate planning and service delivery to Employment and Immigration Canada, the Department's largest client in the Region;
- continued expansion of the services offered by the Environmental Services Product Sector;
- divestiture of several federal facilities and assets, including the airports in Edmonton and Calgary, Alberta, and Vancouver, B.C. Negotiations for the transfer of the Yukon portion of the Alaska Highway were completed, with the transfer taking place on April 1, 1992. Also the New Westminster Bridge was transferred, in trust, to the Canadian National Railways;
- completion of major projects, such as: the \$24 million Government of Canada Building in Whitehorse, Yukon; the \$24 million Animal Disease Research Centre in Lethbridge, Alberta; the \$18.8 million Agricultural Research Station in Brandon, Manitoba; and the \$1.2 million renovations to the Federal Custom House in Victoria, B.C.;
- construction of RCMP detachment buildings and the preparation of the design of the \$11 million RCMP Forensic Science building in Regina, Saskatchewan;
- construction of several schools for Indian bands, funded by the Department of Indian and Northern Affairs;
- letting of initial contracts for work on the Thunder Bay, Ontario, airport (\$24 million) and the federal laboratories for Agriculture Canada and Health and Welfare Canada (\$117 million) in Winnipeg, Manitoba;
- developing Library Square for a mix-use project in conjunction with the city of Vancouver; and
- organizing the move from Ottawa and fitting-up of the new premises for the National Energy Board to Calgary, and for the Farm Credit Corporation to Regina. The Prairie Farm Rehabilitation Administration was consolidated in Regina, and Revenue Canada, Customs and Excise was moved into new premises in Vancouver.

Services Program

1993-94
Expenditure Plan

Table of Contents – Services Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1993–94	2–4
B.	Use of 1991–92 Authorities	2–5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1993–94	
1.	Highlights	2–6
2.	Summary of Financial Requirements	2–7
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	2–9
2.	Review of Financial Performance	2–10
C.	Background	
1.	Introduction	2–13
2.	Mandate	2–13
3.	Program Objective	2–13
4.	Program Organization for Delivery	2–14
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	2–18
2.	Initiatives	2–19
3.	Update on Previously Reported Initiatives	2–20
E.	Program Effectiveness	2–21

Section II

Analysis by Activity

A.	Realty Services	2–22
B.	Architectural and Engineering Services	2–27
C.	Corporate and Administrative Services	2–32

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	2–39
2.	Personnel Requirements	2–40
3.	Capital Expenditures	2–42
4.	Revolving Fund Financial Statements	2–42
5.	Estimated Net Cost of Program	2–44
6.	Major Other Government Departments Projects Managed by the Program in 1991–92	2–45
7.	Market-Based Rate Structure – Services	2–50

Spending Authorities

A. Authorities for 1993-94 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates	1992-93 Main Estimates
Services Program			
1	Public Works Revolving Fund		
	– Operating loss	28,181	41,825
5	Public Works Revolving Fund		
	– Activities in support of broader government objectives	3,349	--
(S)	Public Works Revolving Fund	950	5,392
(S)	Minister of Public Works		
	– Salary and motor car allowance	51	51
Total Program		32,531	47,268

Vote -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1993-94 Main Estimates
Services Program		
1	Services – Public Works Revolving Fund	
	– Operating loss	28,181,000
5	Services – Public Works Revolving Fund	
	– Activities in support of broader government objectives	3,349,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates				Total	1992-93 Main Estimates
	Full Time Equivalents	Budgetary Operating	Capital	Less: Revenues Credited to the Vote		
Realty Services	3,836	1,268,584	3,408	1,321,419	(49,427)	(27,912)
Architectural and Engineering Services	1,964	946,911	4,200	969,628	(18,517)	(21,322)
Corporate and Administrative Services	1,451	108,832	7,036	15,393	100,475	96,502
	7,251	2,324,327	14,644	2,306,440	32,531	47,268
1992-93 Full Time Equivalents	7,496					

B. Use of 1991-92 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Services Program			
1	Public Works Revolving Fund -- Operating loss	38,778,000	38,778,000	
1c	Public Works Revolving Fund -- Operating loss	--	<u>1,375,000</u>	
	Total -- Vote 1	38,778,000	40,153,000	25,662,240
(S)	Public Works Revolving Fund	<u>8,678,000</u>	<u>315,279,603</u>	<u>(63,055,394)</u>
	Total -- Public Works Revolving Fund	47,456,000	355,432,603	(37,393,154)
(S)	Minister of Public Works -- Salary and motor car allowance	51,100	51,100	51,100
(S)	Refunds of amounts credited to Revenue in Previous Years	--	<u>1,300</u>	<u>1,300</u>
	Total Program -- Budgetary	47,507,100	355,485,003	(37,340,754)

Section I Program Overview

A. Plans for 1993–94

1. Highlights

The highlights of the Services Program for 1993–94 are:

- to improve the cost efficiency of the Program's operations so as to reduce the operating deficit to \$32.5 million from the \$47.6 million forecast for 1992–93 (see page 2–7);
- to implement the recommendations of the operational review within the context of the Departmental Plan (see page 2–18);
- to maximize client service and satisfaction through prompt and effective response to clients' needs (see page 2–19);
- to promote teamwork among the service branches so that the Program is perceived by clients as offering seamless service (see page 2–19);
- to refine the business operating strategies for Public Works' service product lines to include the identification of new lines, the modification of existing lines to better meet client requirements, and optimum positioning of lines for the future (see page 2–19);
- to increase efforts in the marketing of the Department's services to improve the awareness among clients of the range of services available and to promote PWC services as the logical first choice to meet clients' real property needs (see page 2–19);
- to ensure that employees involved in the Program's operations are empowered and have the skills, confidence and commitment necessary to meet the challenges of real-property-related service delivery (see page 2–19);
- to implement the recommendations of the Informatics Review Task Force and to increase the responsiveness and efficiency of the Program's information function (see page 2–19); and
- to proceed with the evaluation of current job classification categories to the new General Services (GE) category (see page 2–20).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94			Forecast 1992-93			For Details See Page
	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	
Realty Services	1,271,992	1,321,419	(49,427)	1,264,867	1,305,224	(40,357)	2-22
Architectural and Engineering Services	951,111	969,628	(18,517)	985,758	1,002,647	(16,889)	2-27
Corporate and Administrative Services	115,868	15,393	100,475	122,926	18,100	104,826	2-32
Total Program	2,338,971	2,306,440	32,531	2,373,551	2,325,971	47,580	
Full Time Equivalents			7,251			7,364	

Figure 2: Change in Financial Requirements

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Change
Total Program	32,531	47,580	(15,049)

Explanation of Change: The net financial requirements for 1993-94 are \$15.1 million or 31.6% less than the 1992-93 forecast expenditures. The change is due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Realty Services:	
– decrease in revenues from service fees due to year-over-year change in client workload demands;	3.0
– decrease of \$5.3 million in payroll costs, including a reduction in employee benefit costs, and a decrease of \$7.5 million in operating requirements; and	(12.8)
– increase in capital equipment acquisitions based on the capital plan.	0.7
Total Realty Services	(9.1)

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Architectural and Engineering Services:	
– decrease in revenues from service fees due to year-over-year changes in client workload demands; and	8.6
– decrease of \$11.3 million in payroll costs, including a reduction in employee benefit costs, offset by an increase of \$1.1 million in operating costs.	(10.2)
Total Architectural and Engineering Services	(1.6)
● Corporate and Administrative Services:	
– decrease of \$4.5 million in payroll costs, including a reduction in employee benefit costs, offset by an increase of \$2.2 million in operating expenses;	(2.3)
– decrease in capital equipment acquisitions based on the capital plan; and	(4.8)
– decrease in the cost reallocation recoveries from the Real Property Program (\$3.4 million) offset by an increase in other miscellaneous recoveries (\$0.7 million).	2.7
Total Corporate and Administrative Services	(4.4)
Total Program	(15.1)

Explanation of 1992-93 Forecast: The 1992-93 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1992, is \$0.3 million more than the 1992-93 Main Estimates (see Spending Authorities, page 2-4) and represents a transfer of responsibility and funding for the electronic printing services from Supply and Services Canada.

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements in 1991-92 include:

- continued effective management of the Public Works Revolving Fund so as to reduce the subsidies required;
- successful preparation for fully optional architectural and engineering services from April 1992;
- promulgation of the Departmental Plan in June 1991, which provided the direction necessary to move the Department successfully into the future;
- initiation of pilot projects on empowerment in the Quebec and National Capital regions to identify and remove impediments to the provision of good services to clients;
- launching of a Departmental Assignment Program to increase development opportunities for employees;
- issuance of a user-friendly handbook in both hard copy and electronic versions to allow employees to utilize their delegations to the fullest;
- implementation of a marketing program to coordinate the departmental marketing effort in order to improve client relations and satisfaction;
- establishment of an Investment Fund to ensure that adequate funds are available for the training and development of employees, for investment in new tools and equipment, and for the pursuit of new business opportunities needed to ensure the future of the Department;
- successful amalgamation of the Pacific and Western regions;
- trial pilot for the implementation of the "client service centre" concept;
- national implementation of a new property manager structure in accordance with a formula developed by Public Works and approved by the Treasury Board Secretariat;
- successful reorganization of Realty Management Services in the National Capital Region to optimize the number of district offices and to strengthen their potential for further empowerment; and
- conclusion of the work of the Informatics Review Task Force, culminating in a program to improve the Department's efficiency, speed and responsiveness in information management.

2. Review of Financial Performance

The 1991–92 Financial Performance for the Services Program Revolving Fund is reported in Figure 3 – Statement of Operations.

The fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for operating expenses, the necessary working capital and capital acquisitions. Figure 4 displays the use of this authority.

Figure 3: 1991–92 Financial Performance – Statement of Operations

(thousands of dollars)	1991–92		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues:			
Realty Services	252,123	246,740	5,383
Architectural and Engineering Services	180,475	182,858	(2,383)
Total Fee Revenues (Excluding Disbursements)	432,598	429,598	3,000
Operating Expenses:			
Realty Services	206,555	217,243	(10,688)
Architectural and Engineering Services	152,479	157,400	(4,921)
Corporate and Administrative Services (C&AS)	107,966	101,845	6,121
Depreciation Expense	10,717	9,988	729
Total Expenses (Excluding Disbursements)	477,717	486,476	(8,759)
Gross Operating Loss	45,119	56,878	(11,759)
Less: Other Recoveries for C&AS	20,367	18,100	2,267
Operating Loss Before Adjustments	24,752	38,778	14,026
Adjustment to Revenues and Expenses	910	--	910
Net Operating Loss	25,662	38,778	(13,116)
Full Time Equivalents	7,253	7,546	(293)
Capital Acquisitions (for information only)	11,707	18,666	(6,959)
Less: Funded Depreciation Allowance	10,717	9,988	729
Net Outlay for Capital Acquisitions	990	8,678	(7,688)
Statutory Item (for information only)	51	51	--

Explanation of Change: Actual net operating loss reported in Figure 3 was approximately \$13.1 million, or 33.8% less than the Main Estimates. This better-than-planned result was partly attributable to exceptional events such as the Public Service Alliance of Canada strike, a governmental expenditure freeze and the reprofiling of operating expenditures. Human resource utilization was 7,253 full time equivalents (FTEs) or 3.9% less than the Main Estimates. These variances were due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Fee Revenues:	
– net increase in revenues as a result of additional client workload demands.	(3.0)
● Operating Expenses:	
– net decrease in payroll expenses (\$15.4 million), offset by increases in other operating expenses (\$5.9 million).	(9.5)
● Depreciation Expense:	
– increase in depreciation expense in line with actual inventory of assets utilized by the Program.	0.7
● Other Recoveries for C&AS:	
– increase in recoveries of common services costs.	(2.2)
● Adjustment to Revenues and Expenses:	
– adjustment for extraordinary items of retroactive payroll expenses (\$1.4 million) offset by other adjustments to revenues and expenses (\$0.5 million).	0.9
Total Program	(13.1)
● Human Resource Utilization:	
– underutilization of 293 FTEs in the delivery of services to clients.	

Note: For details by activity, see page 2–24 for Realty Services, page 2–29 for Architectural and Engineering Services and page 2–34 for Corporate and Administrative Services.

Figure 4: 1991-92 Financial Performance – Statement of Authority Used

(thousands of dollars)	1991-92		
	Actual	Main Estimates	Change
Net operating loss	25,662	38,778	(13,116)
Less: Depreciation	(10,717)	(9,988)	(729)
Operating use of funds	14,945	28,790	(13,845)
Recovery of PWRP – Operating loss (Vote 1)	(25,662)	(38,778)	13,116
Net capital acquisitions	11,707	18,666	(6,959)
Working capital change	(29,626)	--	(29,626)
Other Items	(34,419)	--	(34,419)
Authority provided (Used)	(63,055)	8,678	(71,733)

The Statement of Operations discloses revenue fees earned, operating expenses incurred and the net operating profit or loss. The 1991-92 actual operating expenses include occupancy costs, depreciation of fixed assets, a provision for unused vacation leave, retroactive salary increases and a provision for termination benefits.

C. Background

1. Introduction

The Services Program is a common services program, operating within the Treasury Board Common Services Policy and providing a wide range of professional and technical services in the engineering, architectural and realty fields. The Program serves a variety of clients, including:

- departments and departmental corporations listed in Schedules I and II of the Financial Administration Act, and branches designated as departments for purposes of the Act;
- Crown Corporations listed in Schedule III of the Financial Administration Act that choose to use Public Works Canada services;
- the Real Property Program of Public Works Canada; and
- organizations outside the federal government that qualify, within governmental and departmental policy, to receive Public Works Canada services.

The Services Program also includes the common corporate and administrative services for all activities within the Department.

2. Mandate

The Public Works Act, sections 8 and 9, sets out the responsibilities of the Minister to provide engineering and architectural services and to direct the construction, maintenance and repair of public works placed under his management and control. Other statutory authorities include the Expropriation Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, the Bridges Act and the Revolving Funds Act. In addition, a number of Treasury Board policies and regulations directly relate to the activities carried out under the Services Program. These include the Common Services Policy, the Government Contracts Regulations, Public Land Leasing and Licensing Regulations, Public Works Leasing Regulations and the Government Land Purchase Regulations.

The corporate and administrative services of the Services Program are provided in accordance with a variety of acts and central agencies' directives and policies which apply to all departments.

3. Program Objective

The objective of the Services Program is to provide common services, appropriate to the client's needs, at market-based rates, in the acquisition, management, operation and disposal of federal real property; and to provide corporate and administrative support to the Department.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Services Program is comprised of three activities as shown in Figure 5.

Figure 5: Program/Activity Structure

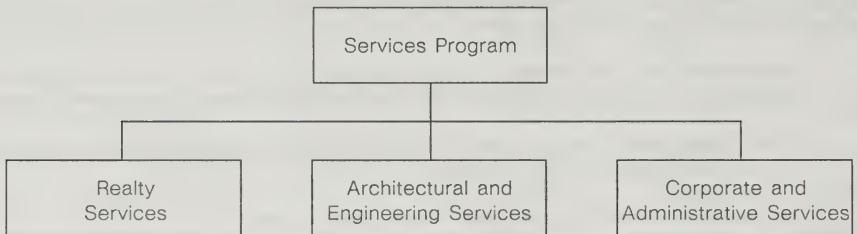
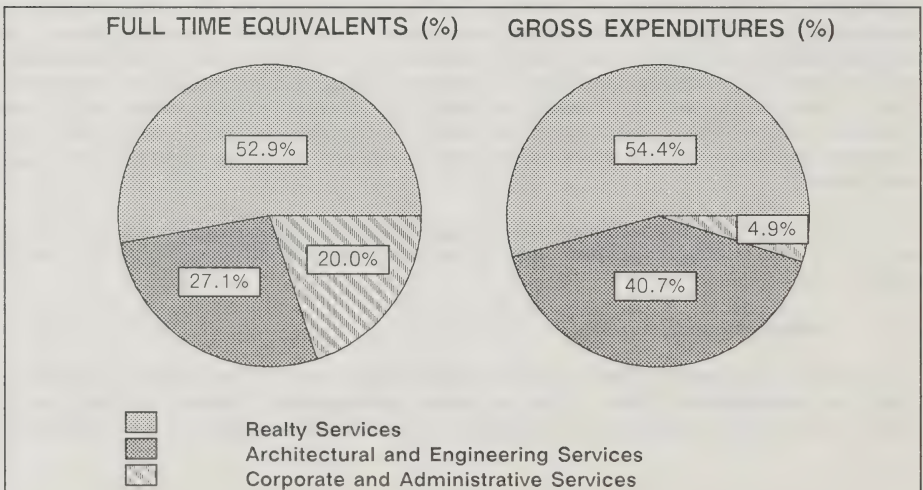


Figure 6 shows the relative resource allocation between the three activities. Approximately 52.9% of the Services Program's FTEs and 54.4% of the Program's gross expenditures are allocated to the Realty Services Activity. The Architectural and Engineering Services Activity follows, with allocations of 27.1% of the Program's FTEs and 40.7% of its gross expenditures. The Corporate and Administrative Services Activity is allocated 20.0% of the FTEs and 4.9% of the gross expenditures. The objective of each activity is described in Section II.

Figure 6: 1993-94 Services Program Resource Allocation by Activity



Organization Structure: The organization structure is as follows:

The Deputy Minister is accountable for corporate policy formulation and direction and for the results of this Program, while each Assistant Deputy Minister is accountable for the results of their particular activity.

The Senior Assistant Deputy Minister, Realty Services is responsible for all aspects of realty management required to meet the contractual commitments of the Department and to provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to clients' needs. The Senior Assistant Deputy Minister, Realty Services exercises this accountability through the Directors General at headquarters for functional authority and in the regions through the Regional Directors of Realty Services. The Senior Assistant Deputy Minister, Realty Services is also responsible for Crown Corporations reporting.

The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services is responsible for all architectural and engineering services necessary to meet the contractual commitments of the Department for delivering, at market-based rates, real-property-related architectural and engineering services that are appropriate to federal government clients' needs, and for being the government's centre for architectural and engineering expertise and advice. The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services exercises this accountability through the Directors General at headquarters for functional authority, and in the regions through the Regional Directors of Architectural and Engineering Services.

The Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for providing support services to all departmental programs in the areas of finance, informatics, general administration, safety and security, contract administration and contract claims resolution. The Assistant Deputy Minister, Corporate Management exercises this authority through the Directors General and the Departmental Comptroller at headquarters for functional authority and in the regions through the Regional Directors, Corporate Management on behalf of the Regional Directors General.

The Director General, Human Resources is accountable for ensuring that the Department's policies and practices are consistent with the legislation, regulations and policies governing human resource management. The Regional Directors General are accountable for the provision of human resource services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

The Director General, Audit and Evaluation is accountable for conducting program evaluations, management audits and special investigations or studies as required. The Director General, Audit and Evaluation also serves as the liaison with the Office of the Auditor General and the Office of the Comptroller General on related matters. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region. The Deputy Minister directly approves the policy and plans formulated.

The Director General, Corporate Communications is accountable for the provision of a broad spectrum of communications activities. The Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Directors, Corporate Communications.

The Director General, Marketing and Planning is accountable for providing a focus for the Department's marketing efforts and addressing the strategic and corporate aspects of marketing, planning and policy. Marketing and Planning Units exist in all regions and at headquarters. The Regional Units report to their respective Regional Director General through the Regional Directors, Marketing and Planning and maintain a functional line to the Director General, Marketing and Planning.

The Regional Directors General report to the Deputy Minister and are the most senior managers in the regions, representing the Minister and the Deputy Minister. They take a leadership role for issues affecting the regions as a whole and for the resolution of issues that have corporate implications. They also are responsible for the provision of common support services for all PWC organizations and personnel in the regions.

Figure 7 presents the 1993-94 planned levels of expenses, revenues and human resources utilization, by activity, for which each member of the Department's Executive Committee is responsible.

Figure 7: 1993-94 Resources by Organization/Activity

(thousands of dollars)							
	Realty Services		Architectural and Engineering Services		Corporate and Administrative Services		Total
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$ FTE
Minister					1,795	25	1,795 25
Deputy Minister					1,103	10	1,103 10
Sr. Assistant Deputy Minister, Realty Services	1,271,992	3,836					1,271,992 3,836
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services			951,111	1,964			951,111 1,964
Assistant Deputy Minister, Corporate Management					40,944	282	40,944 282
Director General, Human Resources					8,817	120	8,817 120
Director General, Audit and Evaluation					3,269	30	3,269 30
Director General, Corporate Communications					3,212	38	3,212 38
Director General, Marketing and Planning					1,667	20	1,667 20
Regional Directors General					55,061	926	55,061 926
Gross Expenses	1,271,992	3,836	951,111	1,964	115,868	1,451	2,338,971 7,251
Less: Revenues	1,321,419	--	969,628	--	15,393	--	2,306,440 --
Total Net Program	(49,427)	3,836	(18,517)	1,964	100,475	1,451	32,531 7,251

Figure 8 shows the 1991–92 actual levels of expenses, revenues and human resources utilization, by activity, for each member of the Executive Committee.

Figure 8: 1991–92 Resources by Organization/Activity

(thousands of dollars)								
	Realty Services		Architectural and Engineering Services		Corporate and Administrative Services		Total	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Minister					1,754	24	1,754	24
Deputy Minister					2,951	44	2,951	44
Sr. Assistant Deputy Minister, Realty Services	*209,298	3,684					209,298	3,684
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services			*158,563	2,110			158,563	2,110
Assistant Deputy Minister, Corporate Management					35,792	296	35,792	296
Director General, Human Resources					9,127	128	9,127	128
Director General, Audit and Evaluation					2,502	28	2,502	28
Director General, Corporate Communications					1,844	18	1,844	18
Director General, Marketing and Planning					--	--	--	--
Regional Directors General					57,837	921	57,837	921
Gross Expenses	*209,298	3,684	*158,563	2,110	111,807	1,459	479,668	7,253
Less: Revenues	*252,123	--	*180,475	--	20,367	--	452,965	--
Total Net Program	(42,825)	3,684	(21,912)	2,110	91,440	1,459	26,703	7,253

* Excludes recoverable disbursements on behalf of clients.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Services Program is a common services program, responsible for responding to government-wide initiatives as well as to the requirements of individual departments and agencies. For the most part, the use of services provided by the Program is optional.

The following factors will significantly influence the utilization of Program resources for 1993-94.

Program Financing: Since April 1, 1988, all client departments and agencies, as well as the Public Works Real Property Program, using the services provided by the Services Program have been charged market-based service fees in accordance with the Treasury Board approved rate structure as outlined in Figure 28, page 2-50. The Program operates under the following authorities:

Vote 1 – Public Works Revolving Fund – Operating Loss provides for the operating expenses not covered by revenues.

Vote 5 – Support to Broader Government Objectives provides for operating expenses in support of activities serving broader government objectives and not recovered by revenues.

Vote S (Statutory) – Public Works Revolving Fund has a continuing authority from Parliament to pay all expenses, including capital expenditures, from the Consolidated Revenue Fund up to the limit authorized for the Department (currently at \$450 million).

Vote S (Statutory) – Minister of Public Works covers the Minister's salary and motor car allowance.

Operational Review: PWC has been identified by the Treasury Board as one of the five common service departments subjected to an operational review. The objectives of the review were mainly to identify opportunities for cost reductions, investments, means of improving the quality of service delivery, and to assess how the initiatives of PS 2000 were implemented by the Department. The results of the review complement PWC's strategy and plan, and the Department will take full advantage of the opportunities in order to attain the deficit reduction goals as planned.

Government Efficiency Improvement and Fiscal Restraint: The need to increase public service efficiency so that the government can function within its economic means is not new. Fiscal restraints and expenditure roll-backs have become the norm during the last several years and are expected to continue well into the planning timeframe. Budget cutbacks have affected PWC in two ways: directly, through a curtailment or postponement of its own expenditures and investments; and indirectly, through a reduction in capital and maintenance expenditures by its clients, which in turn has meant a reduced workload for PWC and a corresponding reduction in its fee revenues. Due to the ongoing fiscal restraints, clients are not expected to undertake many new, large capital projects. However, existing buildings and other assets still need to be managed and kept in good repair, and the challenge facing the Department will be to respond to clients' needs in the most cost-effective way possible.

Optionality of Services: On April 1, 1992, the majority of services offered by the Services Program became optional for departments and agencies. However, the full impact of optionality will not be realized for quite some time. With regard to architectural and engineering services, for example, some clients have elected to exercise the option on minor projects, and others will evaluate their choices on a case-by-case basis. Optionality has therefore, put the Services Program on a very business-like footing, and emphasizes the need to pursue efficient operations and to obtain a high level of client satisfaction through client relations, fair pricing, high quality of service and on-time delivery.

2. Initiatives

The most important challenge facing the Services Program is to progressively reduce and eventually eliminate the operating deficit by the end of 1996-97. The Department will undertake the following initiatives in 1993-94 in order to accomplish this goal.

Re-Engineering of Processes and Practices: Current processes will be critically reviewed and practices revisited in an effort to reduce costs and improve service delivery. The re-engineering of the leasing process will be carried out to better respond to client and central agencies' requirements. In addition, the results of the operational review will bring about significant changes in the way business is conducted by the Program in the future.

Client Relations: All efforts will be directed to better serving clients and to improving client relations and satisfaction. A new culture more suitable to a client service agency is taking shape. The focus will be on client involvement and communication. Teamwork will be promoted between branches and programs in order to present a seamless service to clients. Restructuring of the mode of service delivery will continue through the development of one stop service centres and the amalgamation of services. Improved project tracking and reporting systems will be developed, and guarantees will be offered on the quality of product and service delivery.

Business Strategy: New clients will be sought and existing business will be expanded through improved marketing coupled with improved efficiency, lower costs and better service delivery. Marketing efforts will be directed at improving the awareness among clients of the range of services available and promoting PWC services as the logical first choice to meet clients' real property needs. In addition, expanded business will also be sought in the areas of energy and waste management, conference services, property management and leasing.

Workforce Enhancement: Employee training and development, especially in the fields of Electronic Data Processing (EDP) skills and service excellence, will be given priority in the coming year. A recruiting and training program will be put in place for building systems technologists, with special emphasis on equal employment opportunities. Professional development will also be pursued through accreditation programs and the Departmental Assignment Program to ensure a continuous level of highly qualified staff.

Information Technology: New information technologies offer exciting opportunities for improved speed and cost efficiency in communication and processes. A strategy for moving to the new technological environment has been approved in the form of the departmental Strategic Information Technology Plan. The future implementation of this Plan will bring the Department to the forefront of modern information technology.

GE Conversion: Public Works has started the process of evaluating current employee classifications to the new GE classification. New job descriptions are being written using the GE standard. The Services Program is committed to evaluating no less than 25% of its employees to the new classification by February 1993.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Refining Business Operating Strategies: Client profitability studies are ongoing, as are product line analyses, to determine the viability of client/product line mixes. Service centres have been established in several geographic areas to more economically and efficiently provide services to clients. A new product line, Environmental Services, has been established to provide technical services related to the achievement of the government's Green Plan objectives. Another product line, Conference Services, is being considered.

Managing Overhead: Negotiations have been concluded between the Department's corporate and administrative services branches and the service product lines detailing the level of service required and associated costs. Memoranda of Understanding were subsequently signed between the respective branches. In addition, the Management of Overhead project is well under way with the development of a cost allocation model, the purpose of which is to provide a tool to accurately assess the full cost of the activities of the Program. The next step is to review administrative processes with a view to streamlining them and ensuring value-added support services.

Developing a Marketing Program: The departmental marketing program has been established, and the service branches are working with the Marketing and Planning Branch to develop and support the client base. Client profiles have been produced for major clients. Training in client relations has also been provided to the staff of most branches.

Empowering Employees: Numerous milestones have been achieved toward the empowerment of departmental management and staff. District pilot projects on empowerment in the National Capital Region have been very successful. In the Quebec Region, the Regional Executive Committee was charged with developing an approach to empowerment for the whole Department. Towards this end, the Region's "Intrapreneurship" project was well on its way to completion. In addition, a Departmental Handbook of Authorities was issued in February 1992 to assist employees in exercising their full delegated authority. Finally, significant investments have been made in computers and other automated equipment to ensure employees have the tools necessary to perform their jobs.

E. Program Effectiveness

In 1992–93, two important evaluations impacting on the Services Program were completed by the Audit and Evaluation Branch: one of the Canada Place lease–purchase project and another of the Municipal Grants Activity. The major findings and recommendations of these evaluations, which cut across both the Services and Real Property Programs, have been accepted by the Audit and Evaluation Committee and are being implemented.

From a service delivery perspective, the implementation of recommendations arising from the Canada Place evaluation will result in more effective building design, substantial savings through reduced project management costs, and potentially better value for the Crown's money on similar projects through more flexible financial arrangements with the developer.

The implementation of recommendations arising from the Municipal Grants Activity study will result in fairer administration of the grants and greater satisfaction among clients, enhanced program efficiency and effectiveness, better financial accountability, and potentially greater savings for the government.

Details on the findings and recommendations of these evaluations can be found under the Real Property Program, pages 3–34 and 3–35.

Section II

Analysis by Activity

A. Realty Services

Objective

To provide, at market-based rates, real property services related to the acquisition, leasing, letting, development, survey, management, operation, maintenance, repair and disposal of real property.

Description

This Activity provides services under the terms of negotiated agreements reached between the clients and Public Works as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of the service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead, both within the Activity and for the common support services used.

The services provided under this Activity are identified by sub-activities, as follows:

- **Real Estate Services:** This includes the services required and related to:
 - appraisals of properties designated for acquisition and/or disposal, development, leasing and/or letting;
 - acquisition of properties by purchase, lease, expropriation, exchange, transfers of administration and control, and the obtaining of licences;
 - disposal of properties by sale, let, exchange, transfer of administration and control, the granting of licences and the demolition of structures;
 - survey of land or property used in the acquisition, disposal, development or leasing of properties;
 - leasing and letting services;
 - property development studies, area screening studies, investment analysis systems and other related investment and financial studies and analyses; and
 - determination and payment for clients of grants in lieu of taxes.
- **Property Management Services:** This includes the services required and related to:
 - federal properties operation and maintenance to ensure that economical standards of operations are achieved;
 - real property project services, such as fit-ups and space optimization for clients and their tenants;
 - advisory services, such as moving, conference facilities, parking and commissioning delivery; and

- fixed assets management, including operating and maintenance services of dams, dry docks and moveable bridges.
- **Facilities Maintenance Services:** This includes the services required and related to:
 - utilities services delivery;
 - specialist advisory services with respect to operations and maintenance, waste management (toxic and non-toxic) and quality assurance management;
 - technical and trade services delivery; and
 - central heating plants management.

Resource Summaries

This Activity accounts for 52.9% of the Program's human resource utilization and 54.4% of the gross expenses for 1993–94 (see page 2–14).

Figure 9: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993–94		Forecast 1992–93		Actual 1991–92	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Fee Revenues*	(261,259)	--	(264,211)	--	(252,123)	--
Operating Expenses*	208,424	3,836	221,184	3,845	206,555	3,684
Depreciation Expense	3,851	--	3,027	--	2,365	--
Net Operating Contribution	(48,984)	3,836	(40,000)	3,845	(43,203)	3,684
Capital Acquisitions	3,408	--	2,670	--	2,656	--

* Excludes recoverable disbursements on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$184.9 million, or 88.7%, of the \$208.4 million gross operating expenses of this Activity in 1993–94.

Past Year Financial Performance

Figure 10: 1991–92 Financial Performance – Statement of Operations

(thousands of dollars)	1991–92		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues	(252,123)	(246,740)	(5,383)
Operating Expenses	206,555	217,243	(10,688)
Depreciation Expense	2,365	2,187	178
Net Operating Contribution	(43,203)	(27,310)	(15,893)
Full Time Equivalents	3,684	3,931	(247)

Explanation of Change: The 1991–92 operating contribution is \$15.9 million greater than the Main Estimates. This was partly attributable to exceptional events such as savings from the Public Service Alliance of Canada strike, a governmental expenditure freeze and the reprofiling of operating expenditures and capital acquisitions. The governmental expenditure freeze has resulted in the deferral of requirements. The variances were due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Fee Revenues:	
– increase in revenues as a result of additional client workload demands.	(5.4)
• Operating Expenses:	
– decrease of \$13.2 million in payroll costs, offset by increases in occupancy costs (\$1.1 million) and in operating costs to cover bad debts and other requirements (\$1.4 million); and	(10.7)
– increase in depreciation expense in line with actual inventory of assets utilized by the Activity.	0.2

Performance Information and Resource Justification

The Realty Services Activity's performance is assessed on the basis of the quality and timeliness of services provided and the ability to meet client requirements in the most cost-effective manner by giving the best value-for-money for services delivered.

In 1988–89, the Realty Services Branch implemented market-based charging to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector. Three indicators have been developed to measure performance. The first indicator is the Contribution Margin (Figure 11), which is defined as the level of revenues generated in excess of expenses which Realty Services contributes to the corporate operational cash position. This reflects Realty Services' ability to generate a positive cash flow from its operations. The second indicator is the Human Resource Productivity Index (Figure 12), which is defined as the level of fee revenues generated by each full time equivalent utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the full time equivalents managed. The third indicator is the Productivity Index (Figure 13), which is defined as the level of fee revenue generated by each dollar of expense utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the dollar resources at its disposal.

Figure 11: Contribution Margin

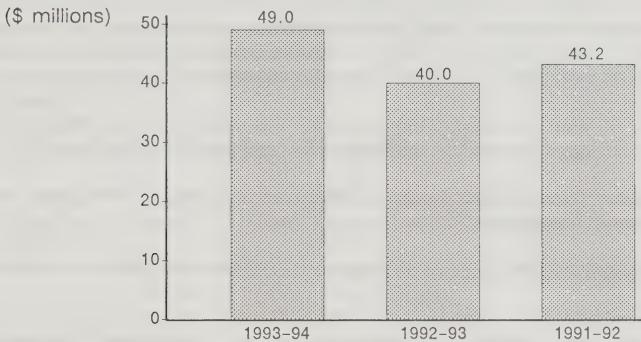


Figure 12: Human Resource Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Fee Revenues	261,259	264,211	252,123
Full Time Equivalents	3,836	3,845	3,684
Indicator Level	68	69	68

Figure 13: Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Fee Revenues	261,259	264,211	252,123
Operating Expenses	208,424	221,184	206,555
Indicator Level	1.25	1.20	1.22

Major Activities and Accomplishments in 1991–92

Highlights of Realty Services' major activities and accomplishments in 1991–92 include:

- achievement of additional business from certain client departments, e.g. Fisheries and Oceans Canada;
- development of a successful business case in support of the Department's investment in video conferencing and business television technology;
- creation of a data base on the various types and volumes of realty-related products and services purchased by client departments;
- implementation of a skills inventory base and an ensuing analysis that resulted in ways and means of enhancing the skills of departmental employees;
- completion and approval of the Realty Services Strategic Information Technology Plan;
- successful de-layering of property managers, resulting in improved service to clients;
- completion of an energy management study for the Department of National Defence, leading to an energy cost savings of \$0.4 million per year for the clients;
- successful assembly of 3.2 hectares of land for a new facility for the Royal Canadian Mounted Police in Newmarket, Ontario;
- ongoing collection and processing of hazardous materials for client departments;
- retrofit of the ventilation system in the Daniel J. MacDonald Building in Charlottetown, Prince Edward Island, resulting in an improved working environment for the client;
- successful divestiture agreements of the airports in Edmonton and Calgary, Alberta, and Vancouver, British Columbia, the Alaska Highway and the New Westminster Bridge in British Columbia;
- negotiation of a management agreement with Energy, Mines and Resources Canada to manage the new laboratories at Varennes and Val D'Or, Québec;
- development of a commissioning manual for building systems;
- introduction of the streamlined Specific Service Agreement which also serves as an invoice; and
- sponsorship of two training programs in Property Management for departmental employees in the Administrative Support Category to ensure the availability of a qualified workforce.

B. Architectural and Engineering Services

Objective

To deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services required for new construction, renovation, maintenance, professional advice, environmental services and dredging and fleet services, in support of other government departments and the Public Works Real Property Program.

Description

The services provided by this Activity include planning, design, construction, evaluation studies, investigations, remedial actions and related activities, and dredging of waterways, channel obstruction clearance and hydrographic surveys.

Architectural and engineering services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the clients and PWC as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead, both within the Activity and for the common support services used.

The services provided under this Activity are identified by sub-activities as follows:

- **Buildings:** This includes the services required and related to the planning, design and project management of office, special purpose and miscellaneous buildings.
- **Marine Services:** This includes the services required and related to the planning, design and project management of marine structures.
- **Dredging and Fleet Services:** This includes the services required and related to dredging, the survey of waterways and channel obstruction clearances.
- **Land Transportation:** This includes the services required and related to the planning, design and project management of highways and bridges.
- **Technology:** This includes the services required and related to the development of technical standards, applied research, technology transfer, air quality and accessibility.
- **Environmental Services:** This includes the services required and related to the achievement of the government's Green Plan objectives and the associated Code of Environmental Stewardship, such as environmental assessments; environmental audits; environmental protection, planning and related studies; risk analysis; management of hazardous materials; and management and rehabilitation of contaminated sites.
- **DIAND (Department of Indian Affairs and Northern Development) Technical Services:** This includes the professional and technical services, provided through the dedicated units, specifically related to the national direction and support for capital program implementation, operation and maintenance of on-reserve or departmental assets of the Department of Indian Affairs and Northern Development, the fire protection and prevention program and the transfer of technology and service delivery responsibility to First Nation organizations.

- **Air Transport Services:** This includes the services required for the planning, design and project management of airport groundside facilities, such as terminal buildings, air traffic control towers, other special purpose buildings, roads and carparks; and the services required for airport airside facilities, such as runways, taxiways, aircraft parking aprons, navigational aids and drainage facilities.
- **Architectural and Engineering Services for Environment Canada:** This service includes knowledgeable client support activities, such as asset management, professional and technical services, capital program management, functional guidance and training to client field staff and technical standards development, and the delivery of the client's annual capital construction program.

Resource Summaries

This Activity accounts for 27.1% of the Program's human resource utilization and 40.7% of the gross expenses for 1993-94 (see page 2-14).

Figure 14: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Fee Revenues*	(165,219)	--	(173,781)	--	(180,475)	--
Operating Expenses*	142,502	1,964	152,692	2,034	152,479	2,110
Depreciation Expense	2,651	--	2,234	--	3,015	--
Operating Contribution	(20,066)	1,964	(18,855)	2,034	(24,981)	2,110
Capital Acquisitions	4,200	--	4,200	--	2,920	--

*Excludes recoverable disbursements on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$125.3 million, or 87.9%, of the \$142.5 million gross operating expenses of this Activity in 1993-94.

Past Year Financial Performance

Figure 15: 1991-92 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1991-92		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues	(180,475)	(182,858)	2,383
Operating Expenses	152,479	157,400	(4,921)
Depreciation Expenses	3,015	1,283	1,732
Net Operating Contribution	(24,981)	(24,175)	(806)
Full Time Equivalents	2,110	2,211	(101)

Explanation of Change: The 1991–92 operating contribution is \$0.8 million greater than the Main Estimates. This was partly attributable to exceptional events such as savings from the Public Service Alliance of Canada strike, a governmental expenditure freeze and the reprofiling of operating expenditures and capital acquisitions. The governmental expenditure freeze has resulted in the deferral of requirements. The variances were due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Fee Revenues:	
– net decrease in fee revenues as a result of reduced client workload demands.	2.4
● Operating Expenses:	
– decrease of \$5.6 million in payroll costs, offset by increases in occupancy costs (\$0.5 million) and in other operating requirements (\$0.2 million); and	(4.9)
– increase in depreciation expense in line with actual inventory of assets utilized by the Activity.	1.7

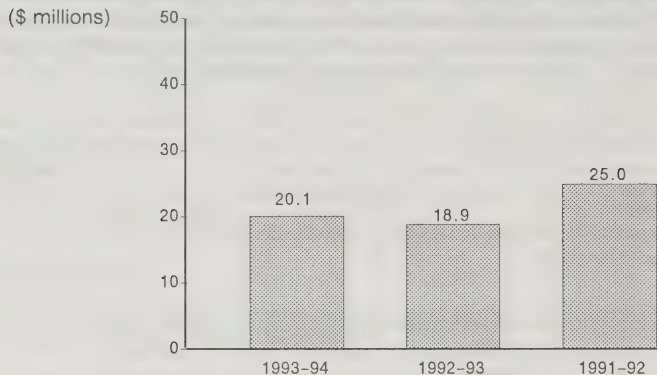
Performance Information and Resource Information

The Architectural and Engineering Services (A&ES) Activity's performance is assessed in terms of the Branch's ability to meet clients' requirements and expectations for timely information and service, on schedule and within budget, and to provide clients with quality products consistent with A&ES' professional responsibilities.

In 1988–89, the Architectural and Engineering Services Branch implemented market-based charging to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector and to generate revenues in excess of expenses in order to contribute to the corporate overhead operations. As a result, the Contribution Margin indicator was developed to measure performance.

The Contribution Margin indicator is defined as the level of revenues generated in excess of expenses that A&ES will contribute to the corporate operational cash position. Figure 16 reflects the Branch's ability to generate a positive cash flow from its operations.

Figure 16: Contribution Margin



Major Activities and Accomplishments in 1991-92

Fiscal year 1991-92 was a period of extensive preparations for the Architectural and Engineering Services Branch's shift from a mandatory service provider to an optional service agency. Highlights of these activities include:

- establishment of an Implementation Committee, A&ES Optionality, to manage the initiatives critical to preparing the Branch for this change;
- signing of Memoranda of Understanding with several client departments and the development of others to the stage ready for signature;
- development of a marketing strategy to improve communications with clients and the marketing of the Branch's services;
- provision of client relations training to the Branch's staff and the publication of a Client Relations and Services Manual to guide project managers and other staff on how to encourage client involvement in improving client relations and services;
- development and implementation of a Strategic Training and Development Plan to ensure the availability and maintenance of critical expertise in the Branch. This plan identified problems in current training and development practices, and recommended national training priorities as a guideline for future training efforts;
- completion of the Branch's Strategic Information Technology Plan, which provided an analysis of the current Branch capabilities and future requirements. This plan recommended project management, computer-assisted design and geographic information systems as priorities for development. Planning was initiated for a Project Management - Business Management System to take advantage of the new departmental computing environment for the 1990s;

- development of a Personal Computer/Project Management System. This new system was designed for personal computers and is used to download and upload project information from the Project Management System in the Department's mainframe. The objective is to provide project managers and other users with many advantages not available through the mainframe system;
- streamlining and amalgamation of headquarters activities, resulting in a more than 25% reduction in overhead from the 1990-91 level; and
- development of the Branch's capacity to provide a comprehensive range of environmental services to clients, hence taking advantage of new business opportunities in this growing field.

C. Corporate and Administrative Services

Objective

To provide executive direction, as well as services and advice in support of the Department in areas of corporate management and administration, human resources, audit and evaluation, communications and marketing and planning.

Description

This Activity provides executive direction and financial, informatics, administrative, safety and security, human resources, program evaluation, audit, corporate communications and marketing and planning services to the Department's programs. The services provided under this Activity are identified by sub-activities as follows:

- **Executive Direction:** This includes the executive direction and management, inter-departmental liaison and executive support required for the delivery of the Department's programs. The Deputy Minister is accountable for this sub-activity. Regional Directors General, as representatives of the Minister and Deputy Minister, set regional goals to ensure that corporate goals and objectives are pursued.
- **Corporate Management and Administration:** This includes the services provided to the Department's programs in the areas of finance, informatics, general administration, safety and security, contract administration and contract claims resolution. The Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are functionally accountable to the Assistant Deputy Minister, Corporate Management for monitoring the regional progress towards the corporate and regional goals, and for ensuring, through the Regional Directors, Corporate Management, that corporate management and administration services are satisfactorily provided to the other programs.
- **Human Resources:** This includes services, advice and control in the areas of staffing, classification, pay and benefits, performance appraisals, training programs, official languages, employment equity, employee assistance and departmental assignment programs, staff relations, human resource planning and career development. The Director General, Human Resources is accountable for these services and for compliance to legislation, regulations and policies governing human resources management. Regional Directors General are functionally accountable to the Director General, Human Resources for the provision of human resources services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.
- **Audit and Evaluation:** This includes the program evaluation and audit services provided to the Department's Executive Committee and to the Office of the Auditor General, as well as the work involved in responding to policies of the Office of the Comptroller General. The Director General, Audit and Evaluation is accountable for this sub-activity. In each region, the Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation.

- **Corporate Communications:** This includes the services provided to the Department in the areas of communications advice, strategies, plans and research, ministerial services, editorial services, speeches and press releases, departmental publications, media relations, client and employee communications, public relations, access to information and ministerial correspondence. The Director General, Corporate Communications is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Directors, Corporate Communications.
- **Marketing and Planning:** This includes the services provided to the Department in the areas of strategic planning, corporate agenda management, marketing and client relations. The Director General, Marketing and Planning is accountable for this sub-activity. The Regional Directors General are responsible for the provision of regional services through the Regional Directors, Marketing and Planning.

Resource Summaries

This Activity accounts for 20.0% of the Program's human resource utilization and 4.9% of the gross expenses for 1993-94 (see page 2-14).

Figure 17: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Executive Direction	4,336	47	4,593	47	7,222	81
Corporate Management and Administration	73,749	947	74,830	981	75,705	999
Human Resources	19,078	312	19,188	312	19,403	318
Audit and Evaluation	3,219	30	3,318	30	2,479	28
Corporate Communications	4,374	52	4,556	52	3,157	33
Marketing and Planning	4,025	63	4,758	63	--	--
	108,781	1,451	111,243	1,485	107,966	1,459
Depreciation Expense	7,192	--	6,632	--	5,337	--
Gross Expenses	115,973	1,451	117,875	1,485	113,303	1,459
Less: Recoveries	15,393	--	18,100	--	20,367	--
Net Expenses	100,580	1,451	99,775	1,485	92,936	1,459
Capital Acquisitions	7,036	--	11,632	--	6,131	--
Statutory Item	51	--	51	--	51	--

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$70.9 million, or 61.1%, of the \$116.0 million gross operating expenses of this Activity in 1993-94. The \$15.4 million in recoveries are mostly from the Real Property Program for its share of the Department's Corporate and Administrative Services costs.

Past Year Financial Performance

Figure 18: 1991-92 Financial Performance – Statement of Operations

(thousands of dollars)	1991-92		
	Actual	Main Estimates	Change
Executive Direction	7,222	6,037	1,185
Corporate Management and Administration	75,705	68,739	6,966
Human Resources	19,403	19,577	(174)
Audit and Evaluation	2,479	4,164	(1,685)
Corporate Communications	3,157	3,328	(171)
Marketing and Planning	--	--	--
	107,966	101,845	6,121
Depreciation Expense	5,337	6,518	(1,181)
Gross Expenses	113,303	108,363	4,940
Less: Recoveries	20,367	18,100	2,267
Net Expenses	92,936	90,263	2,673
Statutory Item	51	51	--
Full Time Equivalents	1,459	1,404	55

Explanation of Change: The 1991-92 actual net expenses were \$2.7 million, or 3.0%, more than the Main Estimates. This was attributable to the consolidation of the marketing function from the other activities under a newly created Marketing and Planning Branch under the Corporate and Administrative Services Activity at the end of the fiscal year and the reprofiling of operating and capital expenditures. The variances were due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Recoveries:	
– increase in recoveries from common services.	(2.2)
● Operating Expenses:	
– increase in payroll costs as a result of the consolidation of the marketing function and other priority functions;	1.3
– increase in operating expenses to cover workforce adjustment costs (\$2.1 million), a write-off of assets due to an accounting adjustment (\$1.2 million) and other operating requirements (\$1.5 million) resulting from the consolidation of the marketing function and the reprofiling of expenditures; and	4.8
– decrease in depreciation expense in line with actual inventory of assets utilized by the Activity.	(1.2)

Performance Information and Resource Justification

The expected result of this Activity is the accomplishment of the Department's mission through the direction of Public Works' programs in accordance with departmental and/or governmental priorities. In addition, services are satisfactorily provided in the areas of marketing and planning, finance, informatics, safety and security, general administration, contract administration and contract claims resolutions.

Figure 19 shows the relation of Corporate and Administrative Services' full time equivalents to the total full time equivalents for the Department.

Figure 19: Relation of Corporate and Administrative Services' Full Time Equivalents to Total Departmental Full Time Equivalents

(Full Time Equivalents)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Total Department	7,491	7,604	7,481
Corporate and Administrative Services	1,451	1,485	1,459
Ratio (%)	19.4	19.5	19.5

Major Activities and Accomplishments in 1991–92

Highlights of the major activities and accomplishments during 1991–92 of the branches within Corporate and Administrative Services include:

Corporate Management:

- publication of the new Handbook of Authorities, and the related training provided to all managers. This new user–friendly handbook on financial and administrative authorities was designed to ensure that all managers are fully aware of their delegated authority. A review of the Departmental Index of Authorities' delegations was made, and resulted in full authority to the regions and in a reduction in layers of authorities from nine to four. The handbook was issued in both hard copy and an electronic version;
- development of a Business Operations Manual, which is a reference guide to business practices involved in the delivery of services by the Services Program. The manual explains the complete business cycle from the negotiation of Specific Service Agreements to final billing and collection of accounts;
- development of a “Business Decision Model” as a tool to help identify the impact of decisions and changing business conditions on the Department’s financial position. This is achieved through planning, reporting and analysis of the revenues generated and costs incurred by the Services Program;
- initiation of projects to improve the knowledge of the types of costs incurred by the Services Program in order to reduce them and to maximize the use of non–direct resources. Towards this end:
 - a “Cost Allocation Model” has been developed using activity–based costing methodology, which will assist in the identification of profitable and unprofitable services and profit centres. As well, non–direct costs have been allocated to service product lines in order to point out cost reduction opportunities and to establish reliable benchmarks to implement a continuous improvement program; and
 - a review of departmental processes have been initiated in order to eliminate activities that no longer add value and that will not result in deterioration in product/service functions;
- initiation of work on optimizing the Financial Management System to improve the System’s overall performance and operating costs and to increase user accessibility. Phase I was completed by the end of the fiscal year;
- coordination of the preparation of the PWC Strategic Information Technology Plan and development of the Consolidated Departmental Strategic Information Technology Plan, which resulted in the development of the PWC Business and Information Models, Technological and Application Architectures together with a migration plan to implement a new Information Management/ Information Technology (IM/IT) environment;
- installation of a telecommunications network infrastructure to support Local Area Network/Wide Area Network connectivity and a PBX telephone system on a national basis;

- development of the Information Management Accountability Framework, which details the responsibilities for the delivery of information management services in the IM/IT environment at PWC;
- implementation of the standing offer and call-up functions in the Administration and Control of Contracts and Regional Data (ACCORD) System, which allows for the entry of standing offer contracts and the ensuing call-ups into the system. These new features were added to allow other government departments access to the ACCORD System for selecting and awarding real property service-type contracts; and
- completion of a national review of the Selection Prequalification and Evaluation of Consultants (SPEC) System. This review was aimed at examining user experience with the system and at evaluating its overall appropriateness from both the Department's viewpoint and that of the private architectural and engineering consultants sector. Following this review, a number of modifications and refinements were initiated to improve the System's functionality and to better accommodate the evolving needs of all users, including other government departments.

Human Resources:

- adoption of a revised Human Resources Branch "vision statement" focusing on the new service dimension: "To provide a measured, value-added service and education to departmental managers and employees";
- development of a Human Resources Management Accountability Framework, which reinforces the fundamental accountability of managers for their human resources, with the staff of the Human Resources Branch playing a valuable support role;
- prompt resumption of productive union-management relations following the labour disruption during the fall of 1991; and
- initiation of a project within the Human Resources Branch aimed at streamlining key processes and eliminating duplication of effort.

Audit and Evaluation:

- continued provision to the Deputy Minister and senior departmental management of independent and objective assessments of the Department's operations, with the emphasis on efficiency, effectiveness and economy. Details of the evaluation of the Services Program's effectiveness can be found on Page 2-21, and of the Real Property Program's effectiveness on pages 3-34 and 3-35.

Corporate Communications:

- continued provision to the Minister and the Department of editorial services in the area of speeches (18), press releases (95) and departmental publications, as well as the continuing management of media relations, employee communications and a variety of public relations activities for the Department;
- assumption of responsibility for Ministerial Support Services, which processed approximately 2,500 pieces of correspondence for the Minister and the Deputy Minister;
- transfer to the Branch of the Public Rights and Senior Committee Support function, which is responsible for the administration of the Access to Information Act and the Privacy Act for Public Works Canada and the Canada Lands Company Limited. During the year, there was a levelling-off of Access to Information requests with the number of new requests increasing only from 91 to 100. Under the Privacy Act, the Department received a total of 25 new formal applications;
- publication of a national employee newsletter (eight issues) and organization of a series of employee briefings and consultation meetings in order to ensure that departmental employees were kept abreast of Public Works' major orientations;
- publication of five issues of a marketing newsletter aimed at improving communications with the Department's clients;
- provision of communications advice, strategies, plans and research;
- development of a new information bulletin for Accommodation Branch tenants, and the publication of management manuals for the Realty Services Branch; and
- various communications initiatives supporting:
 - the Department's business operations;
 - improving the understanding of the Department's administrative procedures and Index of Authorities;
 - the establishment of a productive work environment;
 - technology and information transfer to Indian reserves;
 - the celebration of Public Works' 150th Anniversary; and
 - the new Departmental Assignment Program.

Marketing and Planning

- establishment of the new Marketing and Planning Branch in the third quarter of 1991-92, with initial efforts devoted to organizing and staffing the Branch and outlining a conceptual framework for the departmental marketing function; and
- coordination of the development of the Departmental Plan.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works' financial requirements for the Services Program by object are presented in Figure 20. They include the personnel costs for the majority of the staff of the Department and their related expenses, along with the expenditures incurred on behalf of clients, which are to be temporarily financed by the Revolving Fund prior to recovery from the client.

Figure 20: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Personnel			
Salaries and wages	326,279	335,910	330,909
Contributions to employee benefit plans	38,709	26,842	44,936
Other personnel costs	16,118	39,395	13,942
Total Personnel	381,106	402,147	389,787
Goods and Services			
Transportation and communications	29,924	24,926	30,960
Information	6,452	4,885	6,125
Professional and special services	173,061	184,616	256,023
Rentals	617,890	624,979	647,394
Purchased repair and maintenance	204,584	201,170	255,750
Utilities, materials and supplies	124,538	128,844	190,599
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	314,925	304,981	411,356
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	11,711	5,996	15,193
Other subsidies and payments	460,136	472,505	685,363
Total Goods and Services	1,943,221	1,952,902	2,498,763
Total Operating Expenditures	2,324,327	2,355,049	2,888,550
Less: Revenues	2,306,440	2,325,971	2,937,598
Net Operating Expenditures	17,887	29,078	(49,048)
Capital			
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	161	145	--
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	14,483	18,357	11,707
Total Capital Expenditures	14,644	18,502	11,707
Net Program Expenditures	32,531	47,580	(37,341)

2. Personnel Requirements

The Services Program's personnel costs of \$381.1 million account for 16.4% of the gross operating expenditures of the Program for 1993–94. Information on human resource utilization, by activity, is provided in Figure 21. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 22.

Figure 21: Human Resources Requirements by Activity

	Estimates 1993–94	Forecast 1992–93	Actual 1991–92
(Full Time Equivalents)			
Realty Services	3,836	3,845	3,684
Architectural and Engineering Services	1,964	2,034	2,110
Corporate and Administrative Services	1,451	1,485	1,459
	7,251	7,364	7,253

Figure 22: Details of Human Resource Requirements

	Full Time Equivalents*			Current Salary Range	1993-94 Average Salary Provision
	Estimates 93-94	Forecast 92-93	Actual 91-92		
Management	117	119	119	63,300-128,900	83,856
Scientific and Professional					
Architecture and Town Planning	200	200	200	21,489-78,029	61,674
Biological Sciences	1	1	1	21,217-73,939	--
Chemistry	1	1	1	23,000-73,435	--
Economics, Sociology and Statistics	1	1	1	20,000-87,241	--
Engineering and Land Survey	648	650	652	29,722-80,521	63,306
Education	2	2	2	19,270-74,268	56,545
Library Science	3	3	3	26,132-61,951	44,240
Physical Sciences	25	25	25	23,056-79,045	59,492
Scientific Research	2	2	2	37,036-92,942	85,620
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	1,284	1,282	1,282	17,994-75,002	44,957
Computer System Administration	171	171	171	24,060-78,759	48,656
Financial Administration	136	136	136	15,516-69,789	50,078
Information Services	29	29	29	17,849-67,814	52,693
Organization and Methods	8	8	8	17,635-72,700	50,090
Personnel Administration	133	133	133	16,882-69,291	46,070
Program Administration	6	6	6	17,994-75,002	56,562
Purchasing and Supply	55	55	55	16,781-72,700	41,161
Management Trainee	1	--	--	29,562-50,388	--
Technical					
Drafting and Illustration	117	117	117	20,448-52,986	36,539
Electronics	8	8	8	21,358-68,973	48,371
Engineering and Scientific Support	867	867	867	18,457-66,859	51,651
General Technical	95	95	95	16,608-73,190	40,326
Ships' Officers	26	26	26	28,058-75,348	44,064
Social Science Support	4	2	4	16,608-75,927	36,475
Administrative Support					
Data Processing	22	20	22	17,680-48,804	32,190
Clerical and Regulatory	1,054	1,091	1,054	16,999-41,724	27,058
Office Equipment	4	4	4	16,648-33,218	22,665
Secretarial, Stenographic and Typing	254	254	253	16,847-41,991	26,748
Operational					
General Labour and Trades	1,313	1,392	1,313	20,495-51,174	32,190
General Services	372	373	373	17,489-53,544	25,588
Heating, Power and Stationary Operations	251	250	250	24,898-49,943	32,960
Ships' Crew	41	41	41	29,952-42,984	35,335
	7,251	7,364	7,253		

* Full time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1992. The average salary column reflects the estimated base salary costs, including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 23 presents a summary of the Services Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 0.6% of the total gross expenditures of the Program in 1993-94.

Figure 23: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Realty Services	3,408	2,670	2,656
Architectural and Engineering Services	4,200	4,200	2,920
Corporate and Administrative Services	7,036	11,632	6,131
Total Capital Expenditures	14,644	18,502	11,707

4. Revolving Fund Financial Statements

Figure 24 shows the projected use of the Public Works Revolving Fund Authority on an accrual basis.

Figure 24: Projected Use of Public Works Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1993		450,000
Drawdown:		
Projected Balance April 1, 1993	135,000	
Total Estimates (Net cash requirements)	<u>950</u>	
Less: Balance March 31, 1993		135,950
Unused Authority as at March 31, 1994		314,050

Figure 25 displays the Public Works Revolving Fund – Statement of Operations.

Figure 25: Public Works Revolving Fund – Statement of Operations

(thousands of dollars)	Estimates 1993–94	Forecast 1992–93	Actual 1991–92
Fee Revenues:			
Realty Services	261,259	264,211	252,123
Architectural and Engineering Services	165,219	173,781	180,475
Total Revenues (Excluding Disbursements)	426,478	437,992	432,598
Operating Expenses:			
Realty Services	208,424	221,184	206,555
Architectural and Engineering Services	142,502	152,692	152,479
Corporate and Administrative Services (C&AS)	108,781	111,243	107,966
Depreciation Expense	13,694	11,893	10,717
Total Expenses (Excluding Disbursements)	473,401	497,012	477,717
Gross Operating Loss	46,923	59,020	45,119
Less: Other Recoveries for C&AS	15,393	18,100	20,367
Operating Loss Before Adjustments	31,530	40,920	24,752
Adjustment to Revenues and Expenses	--	--	910
Net Operating Loss	31,530	40,920	25,662

5. Estimated Net Cost of Program

Figure 26 displays the estimated net cost of the Services Program.

Figure 26: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1993-94 (Gross)	Less Revenues	Main Estimates 1993-94 Net	Add* Other Costs	Estimated Net Cost of Program	
					1993-94	1992-93
	2,338,971	2,306,440	32,531	3,648	36,179	50,364

*Other costs include the following:

	(\$000)
• services provided without charge by Labour Canada;	2,223
• services provided without charge by Supply and Services Canada; and	802
• legal services provided by Department of Justice Canada.	623

6. Major Other Government Departments Projects Managed by the Program in 1991-92

Figure 27 displays the major Other Government Department (OGD) projects that were managed by the Services Program and either completed or ongoing in 1991-92.

Figure 27: Major OGD Projects Managed by the Program in 1991-92

(millions of dollars)		Type of Work (1)	Currently Estimated Total Cost	Expenditures to March 31, 1992
Region/Client	Project			
ATLANTIC				
Agriculture Canada	Animal Plant Health Laboratory, Charlottetown, Prince Edward Island	D/NC	24.0	2.7
Correctional Services Canada	Fire Protection Services, Springhill, Nova Scotia	RC	1.6	1.5
Fisheries and Oceans Canada	Harbour Development, St. John's, Newfoundland	NC/RC	8.1	1.8
Fisheries and Oceans Canada	Wharf Reconstruction, Fortune, Newfoundland	RC	2.2	1.8
Health and Welfare Canada	Office and Laboratory Building, Dartmouth, Nova Scotia	NC	15.0	9.0
Royal Canadian Mounted Police	RCMP "B" Division Headquarters, St. John's, Newfoundland	NC	29.2	7.2
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Renovations and Retrofit, Dartmouth, Nova Scotia	RC	2.0	1.8
Transport Canada (Marine Navigational Services)	Replacement and Restoration, Loran-C Facility, Cape Race, Newfoundland	RC	3.0	2.5
Transport Canada (Marine Navigational Services)	Light Station Standardization/ Monitoring Program Phase II, West Coast, Newfoundland	RC	3.0	2.9
Transport Canada (Marine Navigational Services)	Dredging, Courtenay Bay, New Brunswick	MN	1.9	1.8
Transport Canada (Marine Navigational Services)	Hydrographic Survey, Goose Bay, Newfoundland	MN	2.5	2.0
Transport Canada (Marine Navigational Services)	Construction of Stop Logs and Gains, Canso Canal, Port Hastings, Nova Scotia	RC	5.9	2.1
Transport Canada (Marine Policy and Planning)	Ferry Terminal Re-development, Caribou, Nova Scotia/ Wood Islands, Prince Edward Island	RC	11.7	1.4

(1) A: Addition; D: Design; NC: New Construction; RC: Reconstruction; RN: Renovation; MN: Maintenance

Figure 27: Major OGD Projects Managed by the Program in 1991-92 (cont'd)

(millions of dollars)		Type of Work (1)	Currently Estimated Total Cost	Expenditures to March 31, 1992
Region/Client	Project			
QUÉBEC				
Agriculture Canada	Research Centre, Experimental Farm, L'Assomption	NC	6.5	1.2
Agriculture Canada	Experimental Farm, Normandin	NC	8.4	7.9
Canadian Space Agency	Headquarters Building, Saint-Hubert	NC	70.0	27.0
Department of National Defence	Canadian Forces Fleet School, Pointe-à-Carcy	NC	40.0	0.8
Energy, Mines and Resources Canada	Research Laboratory, Varennes	NC	6.0	5.0
Fisheries and Oceans Canada	Wharf, Tadoussac	RC	5.0	4.9
Fisheries and Oceans Canada	Wharf, Montmagny	RC	4.8	0.5
Fisheries and Oceans Canada	Fishing Harbour, Sept-Îles	NC	7.6	7.3
Revenue Canada (Customs and Excise)	Border Installations, Saint-Bernard-de-Lacolle	RN	9.3	0.8
Transport Canada (Air)	Control Tower, Dorval	NC	7.7	5.2
Transport Canada (Air)	Airport Installations, Iqaluit	RC	11.4	4.5
Transport Canada (Air)	Québec Airport, Ste-Foy	RN	7.1	6.8
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Harbour Improvements, Baie-Comeau	RN	27.6	25.0
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Wharf, Les Méchins	RC	8.6	7.5
Transport Canada (Canadian Coast Guard and Fisheries and Oceans Canada)	Wharf, Paspébiac	RC	6.2	6.1
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Harbour Installations, Rimouski est	RN	17.0	0.7

(1) A: Addition; D: Design; NC: New Construction; RC: Reconstruction; RN: Renovation; MN: Maintenance

Figure 27: Major OGD Projects Managed by the Program in 1991-92 (cont'd)

(millions of dollars)		Type of Work (1)	Currently Estimated Total Cost	Expenditures to March 31, 1992
Region/Client	Project			
NATIONAL CAPITAL				
Agriculture Canada	Refurbish Ventilation System, K.W. Neatby Building	RN	3.9	0.9
Communications Canada	Asbestos Abatement, CRC Shirley's Bay	RN	10.7	5.3
Department of National Defence	Renovation to Major General Peakres Building	RN	9.9	3.9
Health & Welfare Canada	Forensic Lab, Radiation Protection Lab	NC	22.6	21.4
Health & Welfare Canada	Space Optimization Tunneys Pasture, Ottawa	RN	45.6	10.6
Royal Canadian Mounted Police	RCMP Command Centre, RCMP Headquarters	RN	7.8	0.1
Royal Canadian Mounted Police	New Stables, RCMP Rockcliffe	NC	3.5	1.5
Supreme Court	Rehabilitation of Supreme Court Building, Ottawa	RN	21.5	0.6
Various Departments	Replace Cooling Tower Confederation Heights, Ottawa	RN	1.2	1.1
ONTARIO				
Environment Canada	Breakwater Repairs, Burlington	RC/D	2.5	2.5
Hamilton Harbour Commissions	Basin Dredging, Hamilton-Windermere	NC/D	4.9	4.9
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Maintenance Dredging, Amherstburg	MN	1.5	1.5
Transport Canada (Harbours and Ports)	Facewall Repairs to Government Dock, Sarnia	RC	1.3	1.3
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Wharf Repairs, Owen Sound	RC/D	1.0	0.9
Transport Canada (Air)	Air Terminal Building Modifications, Hamilton Airport, Mount Hope	D/A/RC	1.6	1.6
PACIFIC-WESTERN				
Agriculture Canada and Health and Welfare Canada	Federal Laboratories in Winnipeg and Ottawa	NC	117.0	10.0
Agriculture Canada	Research Station, Brandon	NC	18.8	18.8

(1) A: Addition; D: Design; NC: New Construction; RC: Reconstruction; RN: Renovation; MN: Maintenance

Figure 27: Major OGD Projects Managed by the Program in 1991-92 (cont'd)

(millions of dollars)		Type of Work (1)	Currently Estimated Total Cost	Expenditures to March 31, 1992
Region/Client	Project			
PACIFIC-WESTERN (cont'd)				
Agriculture Canada	Large Animal Isolation Facility, Animal Disease Research Institute, Lethbridge	NC	2.2	2.2
Correctional Services Canada	Stony Plain Institution and Edmonton Administration Centre	D/NC	7.8	7.8
Environment Canada	Polar Operations, Mould Bay	NC	10.5	10.5
Farm Credit Corporation	Move Headquarters from Ottawa to Regina and fit-up new premises	RC	1.8	1.8
Fisheries and Oceans Canada	Harbour Expansion, Comox	NC	3.1	3.1
Fisheries and Oceans Canada	Marina, Sandspit, B.C.	NC	12.0	1.2
Fraser River, North Fraser, Nanaimo and Port Alberni Harbour Commissions	Various Projects, B.C.	NC/RC/D	9.5	5.0
Indian and Northern Affairs	Infrastructure and Schools in 15 locations (2)	RN/NC	26.5	2.8
National Energy Board	Move Headquarters from Ottawa to Calgary and fit-up new premises	RC	2.5	2.5
Revenue Canada (Customs and Excise)	Border Crossing Station, Climax, Saskatchewan	NC	2.3	2.3
Royal Canadian Mounted Police	Detachment Buildings in Six Communities	NC	9.5	9.5
Royal Canadian Mounted Police	Forensic Sciences Building, Regina	NC	11.0	11.0
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Fraser River, South Arm, Channel Improvements	NC/D	15.3	8.2
Transport Canada (Air)	Airport Construction, Thunder Bay	NC	24.0	15.0
Transport Canada (Air)	Taxiway "I", Vancouver International Airport	NC	5.0	5.0
Transport Canada (Air)	Northwest Finger Development, Vancouver International Airport	A/NC	8.3	8.2

(1) A: Addition; D: Design; NC: New Construction; RC: Reconstruction; RN: Renovation; MN: Maintenance

(2) Contribution arrangements under which PWC provides technical expertise and the Indian Band manages the project.

Figure 27: Major OGD Projects Managed by the Program in 1991-92 (cont'd)

(millions of dollars)		Type of Work (1)	Currently Estimated Total Cost	Expenditures to March 31, 1992
Region/Client	Project			
PACIFIC-WESTERN REGION (cont'd)				
Transport Canada (Air)	Air Terminal Building, Gates 9 and 10 Retail Modules, Vancouver International Airport	A/NC	2.0	1.3
Transport Canada (Air)	Runways and Taxiways, Castlegar Airport	RC	1.7	0.9
Transport Canada (Air)	Firehall Replacement, Penticton Airport	NC	1.0	0.5
Transport Canada (Air)	Instrument Landing System Equipment, Runway 15, Prince George Airport	NC	1.2	0.1
Transport Canada (Air)	Air Terminal Building Expansion, Terrace Airport	A/NC	1.0	0.6
Transport Canada (Air)	Renovations and New Construction, Nine Airports	NC/RN	12.4	12.4

(1) A: Addition; D: Design; NC: New Construction; RC: Reconstruction; RN: Renovation; MN: Maintenance

7. Market-Based Rate Structure – Services

In 1993–94, all client departments and agencies using PWC services, as well as the Public Works Real Property Program, will sign service agreements and will be charged market-based fees in accordance with the fee base and fee rate structure for each of the charging components, as defined in Figure 28.

Figure 28: Market-Based Rate Structure – Services

SERVICE	93-04-01 FEE BASE	93-04-01 FEE RATE
Realty Services		
Appraisal Services	Staff Hours	2 x Hourly Billable Rate (HBR)
Acquisitions/Disposals– Up to 75K	Staff Hours	2 x HBR
– Acquisitions and Disposals		
– \$75K – \$5M	Value (each property)	5%
– \$5M – \$10M	Value (each property)	4%
– \$10M – \$15M	Value (each property)	3%
– \$15M+	Value (each property)	2%
– Land Assembly	Purchase Price (all prop.)	3.5%
– Lease–Purchase	Present Value of Rent Over Term	1%
Property Development	Staff Hours	2 x HBR
Survey Services	Staff Hours	EN–SUR, EG ESS, DD, AS, CR: 2 x HBR Non–EN–SUR staff: 1.5 x HBR
Municipal Grants	Staff Hours	Operation Support Staff: 1.5 x HBR All others: 2 x HBR
Leasing/Letting – General	Gross Rent	5% First Year plus
– Nominal Value Leases	Staff Hours	2% Each Additional Year 2 x HBR
Inventory Management		
– Crown–Owned, General Purpose Office Space and PWC–Managed Lease–Purchase	Gross Market Rent 95% Occupancy Adjusted	3.5% of Fee Base
– Multi–Net Leases and Developer Managed Lease–Purchase	Gross Market Rent 95% Occupancy Adjusted	3% of Fee Base
– Gross Leases	Gross Market Rent 95% Occupancy Adjusted	2.25% of Fee Base
– Special Purpose, OGD, Crown–Owned and Surplus Inventory		
– Accommodation	Operation and Maintenance	15% of Fee Base and Repair Projects up to 25K including Labour at 1 x HBR
– OGD Custodians	Fixed Fees	Based on Benchmark of 15% of the O&M; and Repair Projects up to 25K including Labour at 1 x HBR
– Housing Management		
– Where there is a viable market	Operation and Maintenance	15% of Fee Base
– Where there is no viable market	All costs	15% of Fee Base
– Leased housing	Rental	5% of Fee Base
– Occupancy/Housing Instruments (OI/HI)		\$750 per OI/HI
– Parking Management		
– Crown–Owned	Gross Market Rent	3.5% of Fee Base
– Leased:	Gross Market Rent	2.25% of Fee Base
Gross	Gross Market Rent	3% of Fee Base
Multi–net		

Figure 28: Market-Based Rate Structure – Services (cont'd)

SERVICE	93-04-01 FEE BASE	93-04-01 FEE RATE
Realty Services (cont'd)		
Inventory Management (cont'd)		
– Conference Facilities	Operation and Maintenance	15% of Fee Base and Repair Projects up to 25K including Labour at 1 x HBR
Project Management		
– Projects inside the Building Management Plan up to 25K	Staff Hours	1 x HBR
– Projects not included in the Building Management Plan:		
– Accommodation & Canada Post Corporation (CPC)	Total Project Costs (labour at 2 x HBR plus disbursements and contract costs)	10% of Fee Base
– OGD Custodians	Total Project Costs (labour at local market rates plus disbursements and contract costs)	5–15% negotiable fee (with 10% as the norm)
Project Coordination		
– Accommodation & CPC	Staff Hours	2 x HBR
– OGD Custodians	Staff Hours	1 x Local Market Labour Rate
– Other Clients, e.g., Tenants of Accommodation		Local Market Rate
Advisory Services		
– Accommodation & CPC	Staff Hours	2 x HBR for Projects not included in a Building Management Plan
– OGD Custodians		Local Market Rate for Projects not included in a Building Management Plan
Architectural and Engineering Services		
Project Services for Built Works and Special and Advisory Services	Multiplier x HBR plus disbursements	Time-based fee plus disbursements
Project Services for Built Works		
– Building Projects	Estimated Construction Cost	Percentage fee plus disbursements
– Engineering Projects	Estimated Construction Cost x Construction Cost Factor	Percentage fee plus disbursements
All Services* (including any of the above)	1) Lump sum for fees plus disbursements, or 2) Lump sum for both fees and disbursements	Fixed fees plus disbursements Fixed Price
Dredging and Fleet Services	The Total of Labour, Material and Depreciation of Fixed Assets	10% x Fee Base

* With the exception of Dredging and Fleet Services, the Architectural and Engineering Services Branch offer several methods, as listed, for determining a fair and reasonable fee for its services. These methods, through mutual negotiation, may be used either individually or in combination, depending on the client's requirement and the nature and scope of the project.

Real Property Program

1993-94
Expenditure Plan

Table of Contents – Real Property Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1993–94	3–4
B.	Use of 1991–92 Authorities	3–5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1993–94	
1.	Highlights	3–6
2.	Summary of Financial Requirements	3–8
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	3–11
2.	Review of Financial Performance	3–13
C.	Background	
1.	Introduction	3–15
2.	Mandate	3–16
3.	Program Objective	3–16
4.	Program Organization for Delivery	3–16
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	3–19
2.	Initiatives	3–21
3.	Update on Previously Reported Initiatives	3–28
E.	Program Effectiveness	3–33

Section II

Analysis by Activity

A.	Program Coordination	3–36
B.	Office Facilities	3–39
C.	Federal Facilities	3–42
D.	Municipal Grants	3–47

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	3–49
2.	Personnel Requirements	3–50
3.	Capital Expenditures	3–51
4.	Transfer Payments	3–55
5.	Revenue	3–56
6.	Parliamentary Precinct	3–57
7.	Estimated Net Cost of Program	3–58

Spending Authorities

A. Authorities for 1993-94 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates	1992-93 Main Estimates
Real Property Program			
10	Operating expenditures	1,011,396	958,901
15	Capital expenditures	257,719	213,924
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	437,914	369,378
(S)	Dry dock subsidy	180	180
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,578	1,993
Total Program		1,708,787	1,544,376

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1993-94 Main Estimates
Real Property Program		
10	Real Property - Operating expenditures including the provision on a recoverable basis of accommodation for the purposes of the Canada Pension Plan Act and the Unemployment Insurance Act, assistance to the Ottawa Civil Service Recreation Association in the form of maintenance services in respect of the W. Clifford Clark Memorial Centre in Ottawa, contributions and authority to spend revenue received during the year arising from the provision, operation and maintenance of facilities for purpose of accommodation	1,011,396,000
15	Real Property - Capital expenditures including expenditures on works on other than federal property and authority to reimburse tenants of federal property for improvements authorized by the Minister	257,719,000

Program by Activities

(thousands of dollars)		1993-94 Main Estimates					1992-93 Main Estimates
	Full Time Equivalents	Budgetary				Total	
		Operating	Capital	Transfer Payments	Less: Revenues Credited to the Vote		
Program Coordination	240	42,054	714	38	--	42,806	43,212
Office Facilities		979,702	93,957	--	170,808	902,851	844,092
Federal Facilities		225,946	163,048	180	68,623	320,551	283,995
Municipal Grants		4,665	--	437,914	--	442,579	373,077
	240	1,252,367	257,719	438,132	239,431	1,708,787	1,544,376
1992-93 Full Time Equivalents	240						

B. Use of 1991-92 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Real Property Program				
5	Operating expenditures	831,890,000	831,890,000	
	Transfer to Vote 10	--	(2,690,072)	
	Total -- Vote 5	831,890,000	829,199,928	784,592,859
10	Capital expenditures	146,188,000	146,188,000	
10c	Capital expenditures	--	15,426,428	
	Transfer from Vote 5	--	2,690,072	
	Total -- Vote 10	146,188,000	164,304,500	156,349,328
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	336,106,000	359,548,224	359,548,224
(S)	Dry dock subsidy (Dry Docks Subsidies Act)	180,000	--	--
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,964,000	2,152,000	2,152,000
(S)	Refunds of amounts credited to revenue in previous years	--	184,239	184,239
Total Program - Budgetary		1,316,328,000	1,355,388,891	1,302,826,650

Section 1 Program Overview

A. Plans for 1993-94

1. Highlights

For 1993-94, the following goals, presented by function, have been established for the Real Property Program. For a complete description of the four functions, see page 3-17.

- Program Management:
 - to support the Minister's emergency responsibilities by developing plans to enhance the Department's response capability (see page 3-21);
 - to continue with the ongoing implementation of the Branch Strategic Information Technology Plan (SITP) and to complete the implementation of the Tenant Accommodation Demand System (see page 3-21);
 - to implement a Memorandum of Understanding with the Corporate Management Branch for the provision of efficient, effective and economic services (see page 3-21);
 - to streamline current management practices by eliminating duplication and reducing overhead costs (see page 3-21);
 - to proceed with the evaluation of current job classification categories to the new General Services (GE) category (see page 3-21); and
 - to develop a framework for evaluating the user-pay concept for accommodation and accommodation services (see page 3-21);
- Accommodation Management:
 - to implement Shared Accommodation Leadership and promulgate a revitalized policy framework for office accommodation (see page 3-22);
 - to formalize accountability arrangements with tenants through negotiated Master Occupancy Agreements that include standards for the quantity, quality and location of accommodation (see page 3-22);
 - to formalize and implement the quality and fit-up standards for accommodation (includes Serviceability and Office Design Guidelines) (see page 3-22);
 - to develop notional envelopes (shadow rents) of forecasted tenant market-based rents in the context of operating budgets and the user-pay concept (see page 3-22);
 - to continue improvements to the Accommodation Management Information System and to seek opportunities for automated data sharing with tenants (see page 3-23);

- to improve long-term tenant-demand planning processes in the context of government-wide objectives and the socio-economic environment (see page 3-23);
- to improve customer satisfaction and communication (see page 3-23);
- to clarify the relationship between Public Works Canada (PWC) and the Special Operating Agencies (SOA) regarding the flexibility of occupancy instrument negotiation (see page 3-23); and
- to play a leadership role in developing and implementing strategies to effectively co-locate departments and agencies delivering similar programs or services (see page 3-23).

- **Asset Management:**

- to consolidate and implement a policy framework in the areas of accessibility, environmental protection, fitness and day care, in conformity with the government's policy of fiscal restraint (see page 3-24);
- to apply the decision-making framework on space optimization to the Department's operations (see page 3-24);
- to review the current management of the Department's common-use space (see page 3-24);
- to investigate the investment opportunity of a partnership with the private sector to install an energy cogeneration plant on PWC property (see page 3-24);
- to complete a business plan for the Northern Housing Portfolio to address future responsibilities and implications for PWC (see page 3-24);
- to initiate a pilot project for a customer service call reporting network linking asset performance with tenant satisfaction (see page 3-24);
- to extend across the entire inventory the Program's strategy for undertaking base building and tenant improvements at the expiration of each Occupancy Instrument (see page 3-25);
- to promote energy savings through joint ventures with the public and private sectors on energy retrofits (see page 3-25);
- to implement the Public Works Canada Action Plan to support the government's environmental agenda, to the extent permitted by budgetary approvals (see page 3-25);
- to assess the cost-effectiveness of the Program's operations by continuing to develop and monitor performance indicators such as unit cost and revenue comparisons, vacancy rates and return on investment (see page 3-25); and
- to implement the policies and "best practices" developed in the area of revenue management and to develop the training required to enhance the skills needed to manage the Program's revenues (see page 3-25).

- Investment Management:
 - to develop investment analysis policies, standards and procedures and the related training (see page 3-26);
 - to establish post-evaluation procedures for investment analysis (see page 3-26);
 - to implement the long-term national investment strategy developed in 1992-93 (see page 3-26);
 - to pursue investment initiatives with other levels of government and the private sector (see page 3-26);
 - to implement the space planning and lease acquisition processes (see page 3-26);
 - to develop investment strategies for urban centres (see page 3-26);
 - to continue to develop documentation to ensure that space leased from the private sector meets the serviceability requirements of tenants (see page 3-26);
 - to develop a global strategy for the divestiture of dams, dry docks, bridges and highways (see page 3-27);
 - to seek authority to create an SOA to manage the Esquimalt Graving Dock (see page 3-27); and
 - to seek approval of the long-term construction program for the Parliamentary Precinct (see page 3-27).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94			Forecast 1992-93			For Details See Page
	Expen- ditures	Revenue Credited to Vote	Net Expen- ditures	Expen- ditures	Revenue Credited to Vote	Net Expen- ditures	
Program Coordination	42,806	--	42,806	48,575	--	48,575	3-36
Office Facilities	1,073,659	170,808	902,851	1,047,732	178,725	869,007	3-39
Federal Facilities	389,174	68,623	320,551	307,325	73,456	233,869	3-42
Municipal Grants	442,579	--	442,579	427,726	--	427,726	3-47
Total Program	1,948,218	239,431	1,708,787	1,831,358	252,181	1,579,177	
Full Time Equivalents			240			240	

Figure 2: Change in Net Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Change
Total Program	1,708,787	1,579,177	129,610

Explanation of Change: The net financial requirements for 1993–94 are \$129.6 million, or 8.2% more than the 1992–93 forecast expenditures. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Program Coordination:	
– decrease in payroll costs due to the change in employee benefit plans (EBP) contribution level;	(0.3)
– decrease in operating expenses due to a reduction in the cost reallocation from the Services program; and	(3.4)
– decrease in capital due to the completion of the project related to the purchase of technical equipment.	(2.1)
Total Program Coordination	(5.8)
● Office Facilities	
– decrease in revenue from reimbursing clients;	7.9
– increase in operating expenditures to cover essential repairs to Crown-owned and lease-purchase facilities, as well as to cover new leased-accommodation requirements of tenant departments; and	50.0
– decrease in capital expenditures as a result of various project cashflow changes in line with the Real Property Program Capital Plan.	(24.0)
Total Office Facilities	33.9
● Federal Facilities:	
– decrease in revenues from reimbursing clients;	4.8
– increase in operating expenditures to provide for essential repair work and new leased-accommodation requirements of tenant departments; and	8.6
– increase in capital expenditures (\$67.3 million) primarily to cover the construction of new accommodation or renovation to existing accommodation for various tenant departments, including National Archives and Justice, as well as an increase (\$6.0 million) for the British Columbia portion of the Alaska Highway as part of the Strategic Capital Investment Initiative announced in the December 2nd Economic Statement by the government.	73.3
Total Federal Facilities	86.7

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> • Municipal Grants: <ul style="list-style-type: none"> - increase in statutory grant payments in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities (\$14.1 million), as well as an increase in operating expenses to meet additional workload requirements (\$0.7 million). 	14.8
Total Program	129.6

Explanation of 1992-93 Forecast: The 1992-93 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1992, is approximately \$34.8 million more than the 1992-93 Main Estimates of \$1,544.4 million (see Spending Authorities, page 3-4). The change comprises the following:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> • increase in revenue from reimbursing clients; 	(15.8)
<ul style="list-style-type: none"> • decrease in operating expenses; 	(0.4)
<ul style="list-style-type: none"> • net decrease in capital expenditures due to the transfer of responsibility for the Northwest highway system (\$8.5 million) offset by an increase in accessibility improvements to various crown-owned and lease-purchase facilities (\$5.1 million); and 	(3.4)
<ul style="list-style-type: none"> • increase in statutory grant payments in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities. 	54.4
Total Program	34.8

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements, by function, in 1991–92 include:

- Program Management:
 - developed operating, activity and public information plans for the National Emergency Construction Agency; developed business resumption planning guides; established a departmental emergency coordination centre; continued development of provincial shelter plans; and participated in the development of the National Earthquake Support Plan;
 - proceeded with the implementation of the Strategic Information Technology Plan. Four systems were identified as priorities to meet the Department's needs. They are the Asset Management/Asset Performance System (AMS/APS), the Tenant Accommodation Demand System (TADS), the Occupancy Agreement System (OAS) and the Project Planning/Project Status System (PPS/PSS). Application planning and analysis have been completed for all four systems. The Corporate Management Branch is taking the lead role in developing these systems;
 - proceeded to application design for the Real Property Management Project (RPMP). Discussions are currently under way to proceed with a joint initiative in the Department's Computer-Aided Design Drafting, Computer-Aided Facilities Management and Geographic Information System (CADD/CAFM/GIS);
 - signed General Service Agreements with the Architectural and Engineering Services and Realty Services branches; and
 - developed a framework to position the Department to formally request the devolution of Chapter 120 of the Treasury Board's Administrative Policy Manual.
- Accommodation Management:
 - developed, in full consultation with tenants and the Treasury Board Secretariat, a revised policy framework for accommodation and accommodation services called "Shared Accommodation Leadership";
 - developed the Master Occupancy Agreement as a mechanism for providing tenants with increased flexibility and accountability in defining their space needs and managing their accommodation;
 - piloted a successful application of "Serviceability", a tool that helps tenants define their functional accommodation requirements;
 - implemented the recommendations of the PS 2000 Task Force on Administrative Policy and Common Service Agencies with respect to increased flexibility for tenant services;
 - developed a comprehensive training program on Shared Accommodation Leadership in consultation with the Canadian Centre for Management Development and Training and Development Canada;

- replaced the fit-up costing limitation with a national generic exception to better reflect current accommodation requirements;
- improved the data quality and integrity of the Accommodation Management Information System (AMIS); and
- established linkages with strategic planning groups in several other departments to provide more timely accommodation.

- Asset Management:

- developed a data base of general information on unit-cost across the inventory to identify potential performance indicators and to allow for comparability with the private sector;
- established a regional network of customer satisfaction contacts who were subsequently consulted on the development of a proposed strategy and parameters for implementing complaint-reporting for PWC custodial assets;
- established and met the 1991-92 target to complete serviceability assessment profiles of 10% of the Crown-owned office inventory. The focus was on the National Capital, Atlantic and Quebec regions;
- improved the system of inventory management by:
 - completing Asset Management Plans for 58% of the Federal Facilities assets and 45% of the Crown-owned office inventory; and
 - reviewing the tracking and management of environmentally-hazardous products within the Department's assets, in support of the government's environmental agenda;
- pursued the development of the Department's policy on amenities (such as eating facilities) and supported tenant departments in implementing the Treasury Board policies on fitness and day care facilities (e.g., the development of a best practice for workplace day care centres, including a generic license agreement for use with lead departments);
- implemented market-based rents for northern housing;
- completed a strategy to address the development of the north side of Sparks Street in Ottawa;
- developed and began to implement a Contaminated Lands Management Strategy for PWC; and
- conducted a review of the common-use inventory to identify opportunities for improving services to tenants.

- Investment Management:

- redesigned the space planning and leasing process to improve quality, cost and timeliness;
- implemented a financial control system for non-funded new space requirements;

- developed community-based investment strategies for Montréal, Toronto, Victoria, Hamilton and other cities;
- completed negotiations for the transfer of the Yukon portion of the Alaska Highway to the Yukon Territorial Government;
- completed negotiations for the entrustment of the New Westminster Railway Bridge to CN Rail;
- entered into negotiations with the Province of Manitoba for divestiture of the St. Andrews Lock and Dam and the Selkirk Marine Railway;
- achieved a tentative agreement with the Provinces of Ontario and Quebec on divestiture of the Perley Bridge;
- increased to 122 the number of wharves demolished, transferred or upgraded under the Wharf Disposal Program; and
- investigated creative financing options, such as reinvesting proceeds from the sale of uneconomic training centres, to upgrade remaining facilities and consolidate activities in more efficient centres.

2. Review of Financial Performance

Figure 3: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92		
	Actual	Main Estimates	Change
Program Coordination	43,414	43,508	(94)
Office Facilities	898,366	901,517	(3,151)
Federal Facilities	260,383	269,870	(9,487)
Municipal Grants	362,768	339,924	22,844
	1,564,931	1,554,819	10,112
Less: Revenue Credited to the Vote	262,104	238,491	23,613
	1,302,827	1,316,328	(13,501)
Full Time Equivalents	228	240	(12)

Explanation of Change: Actual net financial requirements were approximately \$13.5 million less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Program Coordination:	
– net decrease in operating and capital expenditures.	(0.1)
• Office Facilities:	
– decrease in operating expenditures primarily due to the 1991–92 imposed budget reduction; and	(13.7)
– increase in funding of various capital projects, including the new GST National Processing Center and the Laboratory Review, Place du Portage, Phase II.	10.6
<hr/> Total Office Facilities	<hr/> (3.1) <hr/>
• Federal Facilities:	
– net decrease in operating and capital expenditures primarily due to the 1991–92 imposed budget reduction.	(9.5)
• Municipal Grants:	
– increase in statutory payments to municipalities and other taxing authorities for grants in lieu of taxes; and	23.4
– decrease in operating expenditures.	(0.6)
<hr/> Total Municipal Grants	<hr/> 22.8 <hr/>
• Revenue Credited to the Vote:	
– increase in revenues from reimbursing federal and third party tenants.	(23.6)
<hr/> Total Program	<hr/> (13.5) <hr/>

C. Background

1. Introduction

The Real Property Program, under the direction of Public Works' Accommodation Branch, manages a diverse portfolio of federal real property, both in providing a safe and productive work environment to federal tenants and in applying sound business practices.

This portfolio comprises two main asset types:

- **Office Facilities**, which consist of 380 Crown-owned and 10 lease-purchase office buildings, valued at approximately \$2.2 billion, and 2,119 leases, which have annual expenditures of \$477 million; and
- **Federal Facilities**, valued at approximately \$5 billion, which consist of 1,315 non-office facilities such as laboratories, warehouses and residential housing; national treasures such as the Parliament Buildings; and 397 leased non-office facilities. Federal Facilities also consist of engineering assets such as bridges, highways, dams and one lock.

The Program's principal responsibilities are to manage:

- tenant accommodation by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment;
- the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards in the provision of a productive work environment and a reasonable return on investment; and
- Public Works' real property investments by performing cost-benefit analysis of the purchase, construction, lease-purchase and leasing of assets.

To meet client demands in a more service-oriented manner, while at the same time rising to the challenge for more strategic management of the Real Property Program, the Accommodation Branch has enhanced its mission as follows:

"To reduce the overall cost of government by providing affordable and productive work places to federal clients through the business-oriented management of investments in real property."

In satisfying client demands for affordable and productive work places and the related consulting support, the Branch will position itself and the Program on a more business-like footing.

The more **entrepreneurial** and **strategic** management of this diverse federal real property portfolio will enable the Branch to achieve cost reductions and greater cost-effectiveness from a government-wide perspective.

In responding to the government trend towards decentralization and the move to operating budgets, more emphasis will be given to advising the government on cost controls and cost reductions, policy and serviceability guidelines, national coordination and consistency, performance standards/measurements and research and development.

2. Mandate

Under the provisions of the Public Works Act, the Department is responsible for the "management, charge, and direction of federal buildings and properties not under the jurisdiction of other departments" and "the heating, maintenance and keeping in repair of the government buildings, any alterations from time to time therein, and the supplying of furniture or fittings or repair to those buildings."

Other statutory authorities include the Public Lands Grants Act, the Real Property Act, the Surplus Crown Assets Act, the Expropriation Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Public Harbours and Ports Facilities Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Trans-Canada Highway Act, the Municipal Grants Act, the Ottawa River Act and the Emergency Preparedness Act.

3. Program Objective

The objective of the Real Property Program is to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets.

The Real Property Program meets this objective by integrating the demand for accommodation by federal tenants with the supply available through Crown-owned, leased and lease-purchase facilities.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Real Property Program consists of four activities: Program Coordination, Office Facilities, Federal Facilities and Municipal Grants. The objective of each activity is described in Section II.

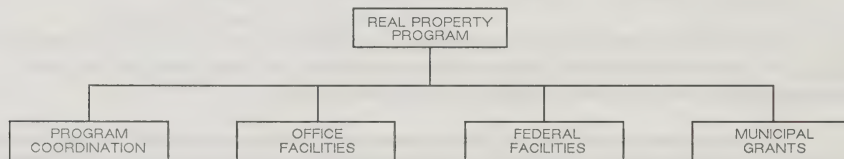
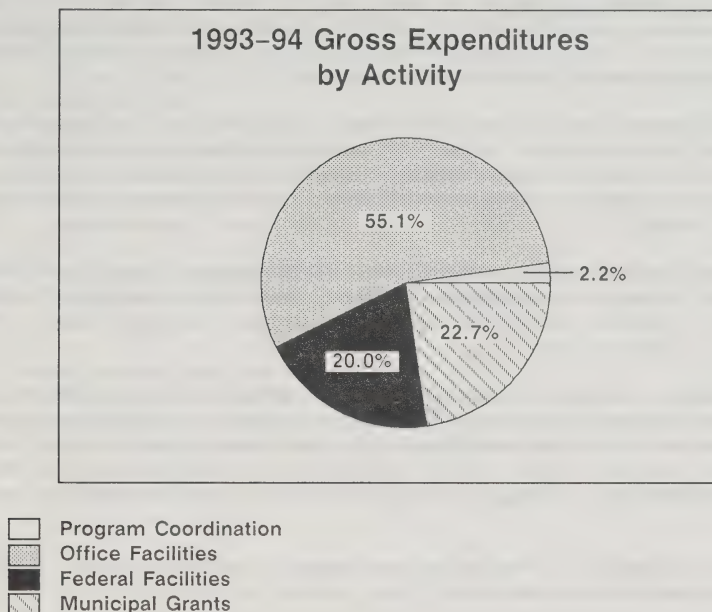


Figure 4 shows the relative resources allocated among the four activities. Approximately 2.2% of the gross expenditures are allocated to Program Coordination, 55.1% to Office Facilities, 20.0% to Federal Facilities and 22.7% to Municipal Grants.

Figure 4: 1993-94 Expenditure Allocation by Activity (Percent)



Within the four activities of the Real Property Program are four functions. These functions are defined as follows:

Program Management: The business of Program Management is to oversee the human, financial, asset and information resources required to implement the Real Property Program. This function includes the policies, standards and practices governing the financial and operational planning, reporting and controls used to administer tenant accommodation, to regulate and protect PWC's assets, and to manage the investment portfolio. The Emergency Preparedness Activity is also included in this function.

Accommodation Management: The business of Accommodation Management is to achieve excellence in the management of the Real Property Program through the development and application of a framework for tenant planning, accountability and communication in order to effectively integrate the requirements of tenants and Public Works Canada.

Asset Management: The business of Asset Management is to ensure that the Crown's facilities are well maintained. This function comprises the standards and regulations affecting the efficient and effective performance of the assets in such areas as health, safety, environmental and social considerations, and the life-cycle performance and return on investment of the PWC portfolio.

Investment Management: The business of Investment Management is to ensure that the government's investment opportunities are maximized. This function involves the management of financial resources associated with the portfolio, including the acquisition of real estate through construction, purchase, lease and lease-purchase, and the divestiture, devolution, disposal or disinvestment by sale, transfer or demolition.

Organization Structure: The Accommodation Branch is organized into a headquarters office, five regions and the Parliamentary Precinct. Headquarters coordinates the Program delivery and informs the regions and Parliamentary Precinct of Operational Plan Framework initiatives. This structure allows the Branch to provide an effective strategic framework for managing the Department's assets.

The manager accountable for the results of the Real Property Program is the Assistant Deputy Minister, Accommodation, supported by headquarters Directors and a Director General. The Program is delivered through the five Regional Directors of Accommodation and the Director, Parliamentary Precinct.

Functional authority is provided through the Director General and Directors of the Accommodation Branch at headquarters who: establish objectives, policies, procedures and systems to form a network within which the products are delivered; ensure that the framework exists and remains effective; ensure that employees are qualified and receive proper direction; and monitor performance on a regular basis to ensure that an appropriate quality of service is maintained.

Functional authority for Emergency Preparedness and Municipal Grants is provided by the respective headquarter's Directors.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The major external factors that will influence the Real Property Program and its resources in 1993–94, by function, are:

- **Program Management:**
 - new (and anticipated) provincial legislation authorizing municipalities to levy high taxes on non-residential properties, which will apply to most federal properties for grants in lieu of taxes; and
 - property tax reassessments in major urban areas, such as Ottawa–Carleton and Metropolitan Toronto, which will have a major impact on the level of municipal grants in lieu of taxes.
- **Accommodation Management:**
 - increased tenant awareness, flexibility and accountability and higher demand for functional and serviceable work space “at the right time” will continue to put pressure on PWC to provide appropriate solutions, whether in existing or new space;
 - an expected growth in staff levels in some departments will result in incremental space requirements;
 - ongoing governmental restraint pressures and initiatives emanating from the annual Budget Paper (e.g. co-locating points of service delivery in a cost-neutral fashion at the community level through existing federal centres);
 - the transition to a customer service ethic through a change in business philosophy and culture -- from buildings to people, from control to service, empowerment and shared accountability;
 - increased sensitivity to the impact of the work environment on employee morale and productivity, leading to demands for a higher quality workplace in a resource-restrained environment;
 - the impact of PS 2000 initiatives, including possible pressures for incremental accommodation as a result of the de-control of human resource utilization and changes in the number of full time equivalents as departments transfer funds from operating expenses to salaries and benefits;
 - restructuring to meet the demands and operations of a changing workforce, resulting from advancing technologies coupled with continued economic restraint (e.g., alternative work arrangements, job sharing, work-at-home, satellite operations, distance employment, etc.);
 - the significant organizational re-alignment of departments as a result of operational reviews and streamlining. This will result in demands on PWC to re-locate major organizational elements from one department to another within constrained timeframes, with the resultant accommodation issues of productive use of space as well as fit-up and moving costs;

- the creation of a series of common-use facilities which provide a focus for government services in a community and which fully exploit the advantages of current technologies. In 1993-94, PWC will be required to extend the concept of InfoCentres, Business Centres, Federal Judicial Centres and special centres for small agencies as a means of optimizing the use of accommodation; and
- carry-over demands of tenant departments not resourced in previous years, which will come into direct conflict with demands for 1993-94.

- Asset Management:

- the Department's aging inventory, which often requires major renovations to bring the assets up to increasingly more stringent health and safety standards;
- the currently-proposed environmental target deadlines and the associated resourcing requirements, and the extent to which they are within the Program's current capability to deliver;
- increased tenant demands for more sophisticated accommodation, including advanced technological capacities and increased tenant awareness of, and sensitivity to, building interior, environmental issues and improved retrofit;
- the government's social and economic objectives in such areas as accessibility, environmental protection, workplace day care and fitness, federal presence, pool housing, security and heritage;
- the potential liabilities of deteriorating highways, bridges and dams, for which limited reconstruction funds are available; and
- the need to improve return on investment while maintaining a productive work environment.

- Investment Management:

- continued pressure to cut spending and reduce the federal deficit;
- client/tenant department optionality and recent trends toward user-pay;
- the climate of uncertainty in the real estate markets;
- potential adjustments to departmental mandates and configurations; and
- the deteriorating condition of engineering assets as a result of the continuing economic restraint. If all engineering assets were to be divested, the financial requirements would be in the order of \$100 million due to their deteriorated condition.

2. Initiatives

To achieve the Program's goals, the Accommodation Branch will undertake the following initiatives in 1993–94:

Program Management: As Public Works continues to move into the new era of management based on principles of market-based charging, return on investment and deficit reduction, the Department will continue to face interesting management challenges. In response to these challenges, the Accommodation Branch will identify the best management practices, continue proactive communications strategies with tenants and the public, introduce more effective and efficient accountability structures, and foster a rewarding and motivating work environment for its employees. Public Works has also positioned itself to formally ask Treasury Board for devolution of Chapter 120 of the Administrative Policy Manual, which would provide tenant departments with increased control over their office space standards.

Emergency Preparedness: PWC will implement the results of the interdepartmental review of emergency preparedness policy; test and evaluate departmental business resumption plans; continue the development and maintenance of plans for the National Emergency Construction Agency; update departmental readiness plans and crisis management procedures; and participate in the development of a national earthquake exercise for the National Earthquake Support Plan.

Strategic Information Technology Plan (SITP): The Accommodation Branch will complete the implementation of the Tenant Accommodation Demand System and proceed to the third stage of implementation -- the Application Design -- for the Occupancy Agreement System. The Branch will proceed jointly to the first and second stage of implementation -- the Application Planning and Analysis -- for the Real Property Management System. It will participate in the completion of the Computer-Aided Design Drafting, Computer-Aided Facility Management and Geographic Information System.

Memorandum of Understanding (MOU): Negotiations are under way to implement an MOU with the Corporate Management Branch. The MOU will determine the quality and level of service, at a cost consistent with private sector norms and practices.

Management Practices: The Accommodation Branch is working toward introducing management practices leading to a flatter organizational approach that is client-service driven. The primary objective is to eliminate duplication of service and reduce internal overhead costs.

GE Conversion: Public Works has started the process of evaluating current employee classification to the new GE classification. New job descriptions are being written using the GE standard. The Accommodation Branch was committed to evaluating no less than 25% of its employees to the new classification by February 1993.

Charging for Accommodation (User-Pay): In close collaboration with the Treasury Board Secretariat, PWC will undertake an analysis of the merit and impact of moving over the long term to a user-pay system for accommodation. This will include the identification of resource implications on a department-by-department basis, an analysis of policy and accountability issues, and a review of PWC and tenant information systems and the infrastructure necessary to support the initiative.

Accommodation Management: PWC provides the main interface between tenant demands for accommodation and the supply of accommodation through the Asset Management and Investment Management functions. Towards this end, linkages are established with the corporate policy and strategic planning functions of major tenant departments and with central agencies. Alternatively, tenant departments are provided with cost and occupancy information retained in PWC's information systems. Communication and leadership in the area of tenant relations is of paramount importance and is achieved through fora such as the Interdepartmental National Accommodation Panel and the Federal Accommodation Forum, as well as through the Tenant Representative as a knowledgeable resident resource.

Revised Accommodation Policy Framework (Shared Accommodation Leadership):

PWC will formally submit its proposed "Framework for Accommodation and Accommodation Services" and its proposed Master Occupancy Agreement framework to Treasury Board. The policy framework, which is based on the principle of Shared Accommodation Leadership and accountability between PWC and its tenant departments, promotes a functional approach to the provision of office accommodation. PWC will develop and deliver an extensive training package for Shared Accommodation Leadership to ensure a smooth transition to the revised accountability framework.

Master Occupancy Agreements (MOAs): Over the course of the fiscal year, PWC will undertake the negotiation of MOAs with a number of tenant departments to establish basic principles, roles and responsibilities, as well as specific agreements concerning quality of fit-up, size and location of offices, tenant service delegation and other accommodation-related issues. It is expected that the first MOA will be formalized with Employment and Immigration Canada in late 1992-93 or early 1993-94.

Serviceability: Serviceability, which is a tool to help match available accommodation to tenant needs, will be one of the principle attachments to MOAs. It is planned that all major Crown-owned PWC assets will be rated by the end of 1993-94 according to a broad range of criteria (such as air quality, accessibility, security, etc.). Tenant requirements will be assessed according to the same criteria, as tenants begin the process of developing standards and negotiating MOAs with PWC.

Office Design Guidelines for Tenants: PWC will develop a series of Office Design Guidelines which will outline the normative fit-up items of each generic office type and provide insight into concepts for the effective fit-up and utilization of accommodation. These guidelines are intended to be an all-inclusive reference to assist tenants in selecting the systems and components needed for productive work environments. They are also intended to facilitate communication between PWC and tenants with respect to quality of fit-up, and will cover issues such as accessibility and lighting, electrical, heating, ventilation and air conditioning systems, thereby easing tenants through all phases of a project.

Shadow Rents for Accommodation: PWC will develop notional envelopes of forecasted tenant market-based rents for fiscal year 1993-94 (square metres multiplied by market comparable rents). These envelopes will be monitored from a planned-versus-actual perspective, on a tenant-specific basis, in order to ascertain their accuracy. This activity will be integrated with discussions on user-pay for accommodation and greater accountability between PWC and tenants. PWC will make known key indicators of accommodation utilization (square metres per employee, costs per square metre, cost per employee) based on information drawn from the Accommodation Management Information System.

B. Office Facilities

Objective

The objective of the Office Facilities Activity is to manage the provision of office facilities centrally in order to appropriately and safely accommodate federal tenants, to promote a productive work environment and to optimize the federal investment in the buildings.

Description

Public Works is responsible for the provision of accommodation and related services to some 110 federal tenant departments and agencies. Tenant demand for accommodation must be considered in the context of the options available to respond to this demand. Within the government framework, the supply of accommodation may be drawn from the Crown-owned inventory, augmented by acquisition of new Crown properties, leased from the private sector or undertaken as a joint lease-purchase venture.

The Department is responsible for applying policies and normative standards that govern the quantity, quality and location of tenant accommodation, while ensuring that legislative, regulatory and policy authorities pertaining to accommodation are observed. In light of the increased awareness of environmental issues, health and safety concerns and the commitment of Public Works to the provision of a productive work environment, the effective management of the Activity will become increasingly complex and challenging. The resources, both capital and operating, necessary to respond to these demands are managed in the spirit of sound business practices that result in a reasonable return on investment.

The office portfolio is divided into four budgetary categories with specific goals:

- Acquisitions:
 - to provide new Crown-owned facilities and/or improve current Crown-owned facilities and supporting infrastructure;
- Leases:
 - to provide office space through leasehold facilities;
- Lease-Purchases:
 - to provide office space through lease-purchase facilities; and
- Crown-Owned Operations and Maintenance:
 - to operate and maintain Crown-owned facilities and supporting infrastructures.

Resource Summaries

This Activity accounts for 55.1% of the total gross expenditures of the Program for 1993-94.

Figure 7 summarizes the expenditures and revenues for the Activity. At present, non-government agencies and a limited number of government tenants pay for their accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote.

Figure 7: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Gross Expenditures	1,073,659	1,047,732	898,366
Less: Revenue Credited to the Vote	170,808	178,725	194,682
Net Activity	902,851	869,007	703,684

Past Year Financial Performance

Figure 8: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures	898,366	901,517	(3,151)
Less: Revenue Credited to the Vote	194,682	173,284	21,398
Net Activity	703,684	728,233	(24,549)

Explanation of Change: The 1991-92 net expenditures were \$24.5 million, or 3.4% less than the Main Estimates. The change is comprised of:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• decrease in operating expenditures primarily due to the 1991-92 imposed budget reduction;	(13.7)
• increase in funding of various capital projects, including the new GST National Processing Centre and the Laboratory review, Place du Portage, Phase II; and	10.6
• increase in revenue from federal and third-party tenants.	(21.4)

Performance Information and Resource Justification

The Office Facilities Activity’s performance must be assessed on the basis of a number of factors, including: the resolution of tenant-related disputes and improved tenant communications; the provision of space, particularly in terms of timeliness; the development of acceptable measures to determine ratios of vacant space; the acquisition of leased, lease-purchase, Crown-constructed and -purchased space; and the identification of space in Public Works’ inventory.

PWC has received approximately 700 requests for exceptions to accommodation standards since January 1989. All of these cases were successfully resolved at the regional level through consultation and open dialogue.

The Department will continue to emphasize the importance of effective dialogue and feedback from tenants. It will also extend the use of innovative practices, such as formal welcomes as tenants begin occupancy of new accommodation, establishing tenant working groups to examine current issues, and decentralizing decision-making authority so that issues can be resolved more expediently at the regional level.

The Department will also expand the use of Tenant Representatives to clarify tenants’ strategic and operational accommodation requirements, improve long-range planning, communicate the impact of government-wide initiatives, and provide specific information on accommodation use from PWC’s information systems.

During 1992-93, the Department enhanced the objective criteria used to measure the comparative trends in the accommodation occupied by major tenants (amount of space per full time equivalent, average cost of space per full time equivalent and average unit cost of space by tenant department). These benchmarks will be further refined and then incorporated into the performance measure framework to be finalized in consultation with the Treasury Board’s Bureau of Real Property Management. The introduction of these indicators, coupled with more sophisticated strategic planning, will enable the Department to analyse multi-year trends and to expand the planning horizon.

In 1991-92, the Department’s leased property inventory consisted of 2,545 leases occupying some 2,020,200 square metres of space. In 1992-93, the inventory increased to 2,104,700 square metres (2,276 leases, 553 of which were replaced or renegotiated). It is forecast that the Department’s inventory will increase to 2,332 leases in 1993-94, including 446 to be replaced or renegotiated, occupying some 2,186,700 square metres of space.

Figure 9: Office Space

(thousands of square metres)	1993-94	1992-93	1991-92
Crown-Owned	2,353.0	2,289.4	2,321.3
Lease-Purchase	561.3	561.3	561.3
Leased	2,186.7	2,104.7	2,020.2
Total	5,101.0	4,955.4	4,902.8

C. Federal Facilities

Objective

The objective of the Federal Facilities Activity is to manage the investment and divestment of a diverse portfolio of federal facilities in the custody of the Minister.

Description

This Activity manages a portfolio of real property in Public Works' custody consisting of federal buildings (special and common-use facilities, residential housing and designated properties), surplus properties, dry docks, one lock, dams, highways, bridges and land development projects. The performance of the assets are managed to protect the government's investment, to ensure compliance with health and safety and accessibility standards, and to control the provision of space to tenants. These assets are Crown-owned or leased.

Resource Summaries

This Activity accounts for 20.0% of the total gross expenditures of the Program for 1993-94.

Figure 10 summarizes the expenditures and revenues for this Activity. At present, a limited number of tenants are charged for accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote. Revenues resulting from the sale of energy are also credited to the vote.

Figure 10: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Gross Expenditures			
Buildings	351,697	240,997	187,822
Surplus Properties	7,730	8,225	8,146
Land Development	400	407	637
Marine Structures	13,313	14,365	8,228
Highways and Bridges	16,034	43,331	55,550
	389,174	307,325	260,383
Less: Revenue Credited to the Vote	68,623	73,456	67,422
Net Activity	320,551	233,869	192,961

Past Year Financial Performance

Figure 11: 1991–92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991–92		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures			
Buildings	187,822	195,248	(7,426)
Surplus Properties	8,146	11,291	(3,145)
Land Development	637	385	252
Marine Structures	8,228	9,484	(1,256)
Highways and Bridges	55,550	53,462	2,088
	260,383	269,870	(9,487)
Less: Revenue Credited to the Vote	67,422	65,207	2,215
Net Activity	192,961	204,663	(11,702)

Explanation of Change: The 1991–92 net expenditures were \$11.7 million, or 5.7% less than the Main Estimates. The change is comprised of:

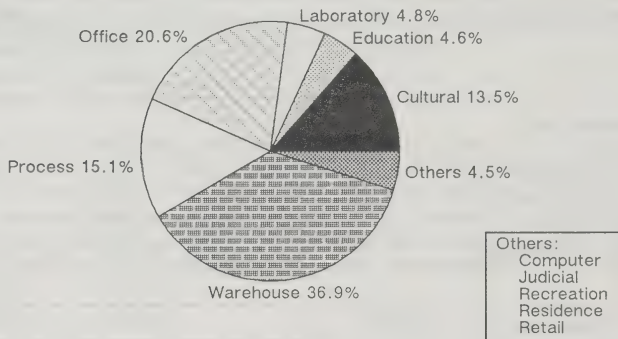
	Increase (Decrease) \$ Millions
● net decrease in operating and capital expenditures primarily due to the 1991–92 imposed budget reduction; and	(9.5)
● increase in revenues from reimbursing federal and third party tenants.	(2.2)

Performance Information and Resource Justification

Public Works is responsible for the life-cycle management of the federal government’s special-purpose/common-use inventory, ranging from the designated properties of the Parliamentary Precinct in the National Capital Region and La Citadelle in Québec City, to commercial space and common-use space, such as warehouses, laboratories, process space, educational and conference facilities, museums, judicial facilities and northern housing. Federal Facilities is also responsible for a diverse portfolio of surplus properties, one lock, dams, dry docks, bridges and highways.

Types of Common-Use Space

(Crown-Owned and Leased) – 1992

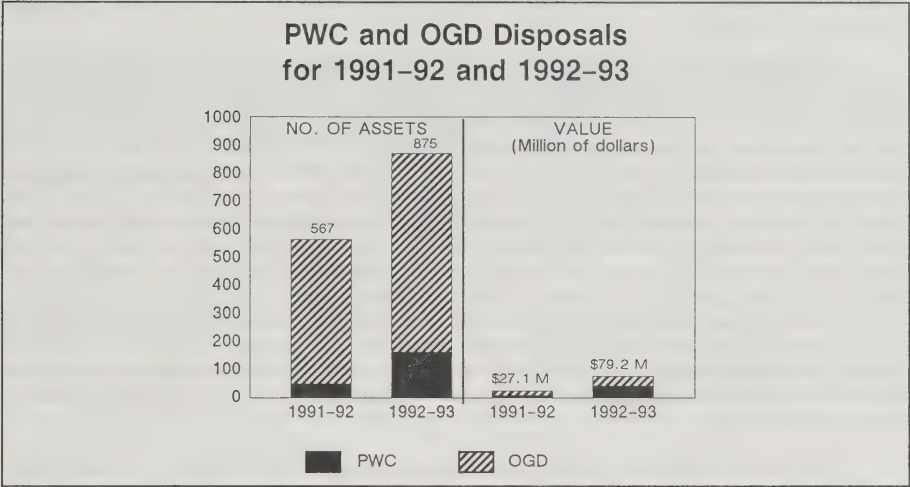


The Federal Facilities Activity contributes to the government's objective of expenditure control by effectively managing its portfolio of assets. Focus is placed on sound investment, efficient and effective operation and maintenance, and maximization of revenues from property disposals. Government expenditures are also minimized through the negotiation of divestiture agreements transferring major engineering assets, such as the Alaska Highway, along with the associated long-term expenditures and liabilities, to other levels of government or to third-party interests.

The tenants and users of Public Works Canada's special-purpose properties are varied. Not only does PWC accommodate other government departments, but it must also address the special requirements of the general public and parliamentarians in accommodating the House of Commons and the Senate. Other tenants that require special attention include the national museums, the Privy Council Office, the National Library, the Supreme Court of Canada and a variety of Royal Commissions and Special Task Forces. Equally important is the general public, for whom the lock, dams, dry docks, bridges, highways and other assets must be kept in a safe and reasonable operating condition.

Resources are required for the ongoing operation and maintenance of the special-purpose/common-use portfolio in order to meet government standards and to provide a productive work environment for tenants. In order to maintain a healthy and safe environment for federal tenants and the public, resources are required both to maintain and to improve the condition of these properties. Some improvements must be made for health and safety related reasons and to improve the overall savings to the Crown in operations and maintenance costs. As stated earlier in this document, the inventory is aging and has been subject to limited funding for some time. This has resulted in increased operation and maintenance costs, as well as an increasing number of repairs that have been deferred to the point that they are now health and safety related.

The Department continues to fund the disposal activities for all federal surplus properties. In 1991-92, Public Works disposed of 567 surplus real property assets, including those of other government departments, at a value of \$27.1 million. Initiatives in 1992-93 to dispose of surplus assets belonging to PWC will involve some 165 properties at an estimated value of \$45.1 million. The Department will also attempt to dispose of an additional 710 properties, at a value of \$34.1 million, for other government departments.



The Wharf Disposal Program was initiated in 1989-90 with a Treasury Board decision that authorized contributions equal to the estimated cost of demolition or \$250,000, whichever is less, to any community wishing to assume title of these structures. Although there is a requirement to seek Treasury Board approval for contributions over \$250,000, the majority of cases are handled within departmental authority. PWC has 230 wharves remaining in its custody which do not support its program mandate and which are surplus to requirements. Little or no maintenance is undertaken on these structures, and many have fallen into a state of disrepair. In 1992-93, the cost of demolishing, repairing or transferring 50 marine structures will be \$1.9 million, with further action to take place in 1993-94 on 73 structures at an expected cost of \$8.4 million. The balance of wharf disposals is expected to be completed by 1995-96.

In 1992-93, there were 1,387 units in Public Works' housing inventory. Of these, 1,281 were pool housing units consisting of 1,091 Crown-owned and 190 leased. The remaining 106 units are non-pool housing consisting of 80 Crown-owned and 26 leased. Effective management of the housing portfolio will be based upon the development and implementation of a strategy that examines the short-term and long-term investment in both the pool and non-pool housing inventory.

Public Works manages a variety of non-office buildings, of which 126 are Crown-owned and 274 are leased, and a diverse inventory of Crown-owned and leased surplus properties. The Department also has custody of 10 dams, one lock and three dry docks that support marine industries; the old Welland Canal; 12 bridges, including a causeway; and 1,201 kilometres of the Alaska Highway. PWC is responsible for capital improvements to sections of the Trans-Canada Highway in the national parks (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier and Mount Revelstoke). Environment Canada's Canadian Parks Service is responsible for the maintenance of these sections of the highway.

Consistent with government direction, the Department is actively pursuing divestiture initiatives for the above assets. Effective April 1, 1992, the Yukon portion of the Alaska Highway was transferred to the Yukon Territorial Government. As well, an agreement was reached with CN Rail to entrust the New Westminster Railway Bridge to CN, although PWC retains residual custodial responsibility. An agreement-in-principle has also been reached on the divestiture of the federal government's responsibility to provide a bridge between Hawkesbury, Ontario, and Grenville, Quebec. Under the terms of the agreement, the old Perley Bridge will be demolished and a new four-lane bridge will be constructed. The federal government's share of the total costs will not exceed \$30 million. During 1992-93, PWC started negotiations with the Province of Manitoba on the upgrading and transfer of the St. Andrews Lock and Dam in Lockport, Manitoba. Finally, PWC has been negotiating the transfer of capital responsibility for the Trans-Canada Highway through national parks to Transport Canada as part of that department's Strategic Capital Investment Initiative. Because of the deteriorating condition of many of these assets, the divestiture initiatives currently under way will require substantial funding in order to see transfers ultimately take place.

PWC is also responsible for the Northumberland Strait Crossing Project. In January 1992, after the Environmental Panel Review was completed, it was announced that three bridge designs had met the environmental criteria for the project, and the project proceeded to the pricing stage. A decision is expected in March 1993 with respect to the successful bid for contracting on the project.

D. **Municipal Grants**

Objective

The objective of this Activity is to manage the payment of federal grants in lieu of municipal or provincial taxes.

Description

The payment of grants in lieu of taxes is undertaken in recognition of the benefits to federal real property of the services provided by local governments. Public Works manages the payment of grants in lieu of taxes to municipal and provincial taxing authorities on behalf of both its own real property and that of other federal departments.

Resource Summaries

This Activity accounts for 22.7% of the total gross expenditures of the Program for 1993–94.

Figure 12: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993–94	Forecast 1992–93	Actual 1991–92
Municipal Grants	442,579	427,726	362,768

Past Year Financial Performance

Figure 13: 1991–92 Financial Performance

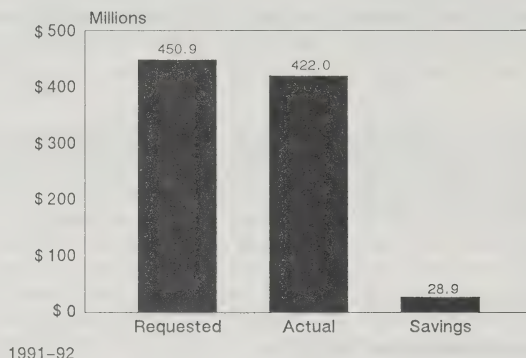
(thousands of dollars)	1991–92		
	Actual	Main Estimates	Change
Municipal Grants	362,768	339,924	22,844

Explanation of Change: The 1991–92 expenditures were \$22.8 million, or 6.7% more than the Main Estimates. This change is primarily due to an increase in the final payments to municipalities for grants in lieu of taxes offset by a decrease in operating expenditures (\$0.6 million).

Performance Information and Resource Justification

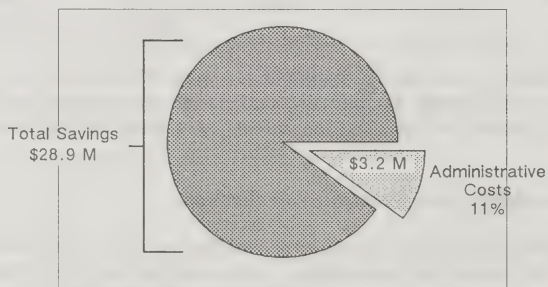
Payments under this Activity were made for 2,697 applications processed in 1991–92 (current and backlog). Total payments requested in these applications amounted to \$450.9 million; however, final payments made against these applications totalled \$422.0 million. The difference between the actual payments and requested payments (\$28.9 million) provided the government with a total savings of 6.4%.

Actual Versus Requested Municipal Grants Payments



The \$3.2 million administrative cost (at market rate) for this program represents approximately 11% of the total savings. Thus, for each administrative dollar spent, the government accrued a saving of \$9. These savings are attributable to non-eligible items excluded from the assessed values under the Municipal Grants Act, deductions for third-party occupancies taxable under provincial legislation, and assessment reductions negotiated by PWC valuation officers.

Administrative Costs as a Percentage of Total Savings



No appeals were heard by the Municipal Grants Review Committee during 1991-92, and pending appeals were cancelled by claiming taxing authorities.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

The Real Property Program's financial requirements by object are presented in Figure 14.

Figure 14: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Personnel			
Salaries and wages	12,625	12,455	12,460
Contributions to employee benefit plans	1,578	1,993	2,152
Other personnel costs	--	--	53
Total Personnel	14,203	14,448	14,665
Goods and Service			
Transportation and communications	3,213	3,076	1,416
Information	228	219	108
Professional and special services	342,322	327,806	304,170
Rentals	610,042	580,853	532,890
Purchased repair and upkeep	137,485	124,579	72,639
Utilities, materials and supplies	129,367	126,643	104,654
Other subsidies and payments	15,507	19,165	18,480
Total Goods and Services	1,238,164	1,182,341	1,034,357
Total Operating Expenditures	1,252,367	1,196,789	1,049,022
Less: Revenue Credited to the Vote	239,431	252,181	262,104
Net Operating Expenditures	1,012,936	944,608	786,918
Capital			
Transportation and communications	8	6	--
Information	8	7	3
Professional and special services	15,969	13,043	11
Purchased repair and upkeep	11,062	9,035	18
Utilities, materials and supplies	56	46	13
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	228,465	186,610	155,639
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	1,369	1,118	664
Other subsidies and payments	782	639	1
Total Capital Expenditures	257,719	210,504	156,349
Transfer Payments	438,132	424,065	359,560
Net Program Expenditures	1,708,787	1,579,177	1,302,827

2. Personnel Requirements

The Real Property Program's personnel costs of \$14.2 million account for 0.7% of the total gross expenditures of the Program in 1993-94. Information on full time equivalents by activity is provided in Figure 15. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category and group, is provided in Figure 16.

Figure 15: Human Resource Requirements by Activity

(Full Time Equivalents)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Program Coordination	240	240	228

Figure 16: Details of Human Resource Requirements

	Full Time Equivalents*			Current Salary Range	1993-94 Average Salary Provision
	Estimates 93-94	Forecast 92-93	Actual 91-92		
Management	18	16	16	63,300-128,900	79,900
Scientific and Professional					
Economics, Sociology and Statistics	--	1	1	20,000-87,241	--
Engineering and Land Survey	7	8	8	29,722-80,521	59,131
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	183	186	176	17,994-75,002	52,049
Personnel Administration	1	--	--	16,882-69,291	--
Program Administration	3	3	3	17,994-75,002	50,667
Management Trainee	1	--	--	29,562-50,388	--
Technical					
Drafting and Illustration	1	1	--	20,448-52,986	--
Engineering and Scientific Support	3	2	1	18,457-66,859	57,313
Administrative Support					
Clerical and Regulatory	13	10	10	16,999-41,724	28,692
Secretarial, Stenographic and Typing	10	13	13	16,847-41,991	31,361
	240	240	228		

* Full time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The "current salary range" column shows the salary ranges by occupations group at October 1, 1992. The "average salary provision" column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 17 provides details of the approved major capital projects, as well as a summary of the total expenditures required, which includes estimates for planned major capital projects and other minor capital works. Capital expenditures make up 13.2% of the total gross expenditures of the Program in 1993-94.

In order to disclose the level of cost estimated and the extent of authority or approval, all major capital projects are displayed with information on the class of the estimate (A, B, C or D) and the extent of Treasury Board authority, i.e., delegated to the Department (DA), Preliminary Project Approval (PPA) or Effective Project Approval (EPA).

Figure 17: Details of Capital Projects

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1993	Estimates 1993-94	Future Years' Require- ments
Major Capital Projects (Approved) with an Estimated Cost in Excess of \$1 million					
Office Facilities					
NEWFOUNDLAND					
Cornerbrook - Government of Canada Building Construction (B-PPA/DA)	--	8,500	2,950	5,000	550
St. John's - Pleasantville - Government of Canada Building Construction (C-PPA)	--	23,000	163	3,500	19,337
PRINCE EDWARD ISLAND					
Charlottetown - Dominion Public Building Renovations (B-PPA/DA)	--	2,400	600	1,554	246
Charlottetown - Government of Canada Building Construction (B-PPA/DA)	---	5,386	1,059	3,000	1,327
NOVA SCOTIA					
Truro - Government of Canada Building Renovations (C-PPA/DA)	3,490	7,859	423	3,036	4,400
NEW BRUNSWICK					
Fredericton - Government of Canada Building Renovations (C-PPA/DA)	4,786	4,802	916	1,500	2,386
Saint John - Customs Building Renovations (B-EPA/DA)	3,949	7,250	4,112	2,000	1,138
Saint John - Postal Station "A" Renovations (B-EPA)	9,223	20,060	9,154	6,422	4,484
QUÉBEC					
Gaspé - Government of Canada Building - 98 De la Reine - Addition (C-PPA/DA)	--	2,265	60	330	1,875
Laval - 1575 Chomeday Addition (B-EPA/DA)	---	3,181	2,896	285	--

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1993	Estimates 1993-94	Future Years' Require- ments
Office Facilities (cont'd)					
QUÉBEC (cont'd)					
Montréal - 105 McGill Renovations (A-EPA)	19,400	19,400	12,597	6,803	--
Québec - 901 Cap Diamant Renovations (B-EPA/DA)	--	4,448	3,300	1,148	--
Québec - 330 Gare du Palais Window Replacement (B-EPA/DA)	1,098	1,528	261	1,043	224
NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)					
Rouyn-Noranda - 40 du Lac Avenue Renovations (B-EPA/DA)	--	1,693	1,126	567	--
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa - 580 Booth Upgrade Elevators (B-EPA/DA)	1,632	1,036	1,033	3	--
Ottawa - Langevin Building Roof Replacement (A-EPA/DA)	--	3,449	1,799	1,650	--
Ottawa - Lester B. Pearson Building Roof Replacement (B-PPA/DA)	--	4,457	235	2,022	2,200
Ottawa - Marshall Building Renovations (C-PPA/DA)	--	4,000	133	1,000	2,867
Ottawa - New Federal Court Construction (C-PPA)	--	77,851	2,267	5,000	70,584
ONTARIO					
Thunder Bay - Government of Canada Building 201 North May - Renovations (C-PPA/DA)	4,065	4,065	373	2,590	1,102
Thunder Bay - 33 South Court Renovations (C-PPA/DA)	5,745	6,100	179	1,205	4,716
Thunder Bay - 130 South Syndicate Renovations (B-EPA/DA)	4,501	4,500	3,087	1,413	--
MANITOBA					
Brandon - Government of Canada Building Renovations (B-PPA/DA)	--	1,318	632	686	--
Winnipeg - Revenue Building Renovations (B-PPA/DA)	9,970	9,988	770	2,177	7,041
BRITISH COLUMBIA					
Penticton - Federal Building Renovations (B-EPA/DA)	4,687	4,604	2,954	1,650	--

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1993	Estimates 1993-94	Future Years' Require- ments
Office Facilities (cont'd)					
BRITISH COLUMBIA (cont'd)					
Vancouver – Standards Building Addition/Renovations (B-EPA/DA)	--	1,655	115	1,260	280
Victoria – Old Federal Building Renovations (C-PPA)	9,868	9,970	465	7,711	1,794
Federal Facilities					
PRINCE EDWARD ISLAND					
Borden – Fixed Link Bridges (C-PPA)	26,057	27,557	19,057	3,000	5,500
Summerside – GST National Processing Centre – Construction (A-EPA)	40,000	40,000	26,081	13,919	--
QUÉBEC					
Various – Wharf Disposal (B-EPA)	7,560	7,560	1,220	4,080	2,260
NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)					
Aylmer – Nortel Facility Acquisition (A-EPA)	12,068	12,068	7,804	4,264	--
Gatineau – National Archives New Construction (B-EPA)	89,000	84,178	16,671	17,969	49,538
Hawkesbury – Perley Bridge Divestiture (A-EPA)	--	2,000	850	1,150	--
Hull – Portage Install Computer Systems (A-EPA/DA)	4,082	3,280	1,833	1,447	--
Hull – Asticou Centre Upgrade Fire System (B-PPA/DA)	--	2,170	621	1,549	--
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa – CEF Complex Upgrade Electricity (B-EPA/DA)	--	3,685	1,747	1,700	238
Ottawa – Cliff Street Boilers and Controls (B-PPA/DA)	11,364	7,800	823	2,500	4,477
Ottawa – Cliff Street Utility Tunnel (B-EPA)	--	18,583	5,806	6,621	6,156
Ottawa – Exhibition Commission Warehouse Repairs (B-PPA/DA)	--	2,024	130	1,894	--
Ottawa – Kent Wellington Tunnels Major Repairs (B-EPA)	24,064	18,583	5,806	6,621	6,156

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1993	Estimates 1993-94	Future Years' Require- ments
Federal Facilities (cont'd)					
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO) (cont'd)					
Ottawa - Mulligan Building Renovations (B-EPA)	28,950	28,950	10,273	15,135	3,542
Ottawa - National Library Sprinkler System (B-EPA/DA)	5,973	5,085	1,238	1,850	1,997
Ottawa - National Museum of Canada Renovations (A-EPA)	23,748	26,709	21,489	5,220	--
Ottawa - Supreme Court Building Renovations (B-EPA)	--	21,500	2,630	10,277	8,593
Ottawa - Victoria Memorial Exterior Restorations (C-PPA/DA)	6,000	7,141	520	2,207	4,414
PARLIAMENTARY PRECINCT					
Ottawa - Confederation Building Mechanical/ Electrical upgrade (C-PPA)	--	5,490	569	1,980	2,941
Ottawa - Wellington Building Elevators (B-PPA/DA)	--	1,146	521	131	494
BRITISH COLUMBIA					
Northern B.C. - Highways/Bridges Reconstruction (A-EPA)	417,100	376,700	302,500	18,500	55,700
Summary					
Total Spending on Approved Major Capital Projects (listed above)	--	--	--	186,569	--
Total Spending on Approved Major Capital Projects (not listed above)	--	--	--	36,913	--
Total Spending Planned for other Capital Projects	--	--	--	34,237	--
Total Program	--	--	--	257,719	--

4. Transfer Payments

Grants and contributions make up 22.5% of the 1993–94 Main Estimates total gross expenditures of the Program. Figure 18 presents a summary of all expenditures for grants and contributions.

Figure 18: Details of Grants and Contributions

(dollars)	Estimates 1993–94	Forecast 1992–93	Actual 1991–92
Grants			
Federal Facilities			
Dry Dock Subsidy to Canadian Vickers, Montréal	180,000	180,000	--
Municipal Grants			
Grants to municipalities and other taxing authorities	437,914,000	423,843,000	359,475,517
Total Grants	438,094,000	424,023,000	359,475,517
Contributions			
Program Coordination			
Canadian Standards Association	12,000	12,000	12,000
Construction Management Development Institute	26,000	30,000	--
Municipal Grants*			
Marine Disposal Program	--	--	72,707
Total Contributions	38,000	42,000	84,707
Total Transfer Payments	438,132,000	424,065,000	359,560,224

* Due to an accounting error, the expenditures for contributions relating to the Marine Disposal Program were encoded under the expenditures for grants to municipalities.

5. Revenue

Figure 19 presents the revenues generated by the Real Property Program by revenue sources.

Figure 19: Revenue by Source

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Revenue Credited to the Vote			
Office Facilities	170,808	178,725	194,682
Federal Facilities	68,623	73,456	67,422
Total Revenue Credited to the Vote	239,431	252,181	262,104
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund			
Sale of Real Properties	17,750	17,750	4,678
Reimbursement of Municipal Grants from the Airport Revolving Fund (Transport Canada)	--	--	188
Rentals and Concessions	--	--	1,032
Dry Docks	2,839	4,924	2,366
New Westminster Railway Bridge	--	3,250	2,966
Interest on Loans	--	--	733
Miscellaneous	--	--	616
Refund of Previous Years' Expenditures	--	--	1,586
Adjustment to Payables at Year End	--	--	6,099
Total Revenue Credited to the CRF	20,589	25,924	20,264
Total Revenues	260,020	278,105	282,368

6. Parliamentary Precinct

The Parliamentary Precinct Directorate, established on September 1, 1991, is mainly responsible for managing the assets occupied by the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament. It's portfolio of real property comprises approximately 142,300 square metres of space, made up of the East, Centre and West Blocks, the Library of Parliament Building, the Confederation, Wellington, Victoria and La Promenade buildings, and several leases and other small blocks of space. These assets, most of which are heritage, are managed to protect the government's investment and to ensure compliance with health and safety and accessibility standards.

Figure 20 presents the total direct costs of the Directorate, which cut across all four activities in the Real Property Program.

Figure 20: Expenditures of the Parliamentary Precinct Directorate

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	* Actual 1991-92
Operating and Maintenance			
Program Coordination	403	395	152
Office Facilities	1,045	869	--
Federal Facilities	10,925	11,023	9,483
Total Operating Costs	12,373	12,287	9,635
Capital			
Federal Facilities	5,475	6,169	4,632
Grants			
Municipal Grants	14,001	13,538	13,211
Total	31,849	31,994	27,478

* Partial year only for 1991-92

7. Estimated Net Cost of Program

The Real Property Program's 1993-94 Estimates include those expenditures charged and revenues credited to the appropriation of the Program. Revenue includes all revenues either credited to the appropriation of the Program or to the Consolidated Revenue Fund. Other costs, such as accommodation provided without charge by PWC and the services provided without charge to PWC and other departments, are included in the estimated net cost of operating the Program.

Figure 21: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1993-94 (Gross)	Add* Other Costs	Total Program Cost	Less** Revenue	Estimated Net Cost of Program	
					1993-94	1992-93
	1,948,218	1,930	1,950,148	260,020	1,690,128	1,494,681

* Other costs include the following:

	(\$000)
• accommodation provided by this Program;	1,330
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat;	478
• employer's portion of compensation payments paid by Labour Canada;	74
• cheque issue and other accounting services received from Supply and Services Canada; and	27
• legal services provided by the Department of Justice Canada.	21

** Figure 19 provides details on revenue.

Crown Corporations Program

1993-94

Expenditure Plan

Table of Contents – Crown Corporations Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1993–94	4–4
B.	Use of 1991–92 Authorities	4–5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1993–94	
1.	Highlights	4–6
2.	Summary of Financial Requirements	4–6
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	4–7
2.	Review of Financial Performance	4–8
C.	Background	
1.	Introduction	4–9
2.	Mandate	4–9
3.	Program Objective	4–9
4.	Program Organization for Delivery	4–9
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	4–10
2.	Initiatives	4–10
E.	Program Effectiveness	4–10

Section II

Analysis by Activity

A.	Old Port of Montréal Corporation Inc.	4–11
----	---------------------------------------	------

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	4–14
2.	Capital Expenditures	4–14
3.	Revenue	4–15
4.	Estimated Net Cost of Program	4–15

Spending Authorities

A. Authorities for 1993-94 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates	1992-93 Main Estimates
Crown Corporations Program			
20	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc.	5,200	20,691
	Total Program	5,200	20,691

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1993-94 Main Estimates
Crown Corporations Program		
20	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc. for operating and capital expenditures	5,200,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates			1992-93 Main Estimates
	Budgetary		Total	
	Operating	Capital		
Old Port of Montréal Corporation Inc.	5,200	--	5,200	20,691
	5,200	--	5,200	20,691

B. Use of 1991-92 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Crown Corporations Program				
15	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc.	46,821,000	46,821,000	42,232,612
17c	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc. for capital expenditures	--	3,000,000	3,000,000
	Total Program - Budgetary	46,821,000	49,821,000	45,232,612
Non-Budgetary				
L16b	Loans to Harbourfront Corporation	--	14,000,000	11,000,000
	Total Non-Budgetary	--	14,000,000	11,000,000

Section I

Program Overview

A. Plans for 1993-94

1. Highlights

In 1993-94, the Old Port of Montréal Corporation Inc. is the only corporation receiving payments under this Program. Until a policy decision is made regarding the future of the Old Port of Montréal, only projects relating to safety and security will be undertaken.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Change	For Details See Page
Budgetary				
Old Port of Montréal Corporation Inc.	5,200	23,543	(18,343)	4-12
Non-Budgetary				
Harbourfront Corporation	--	18,000	(18,000)	--
Total Program	5,200	41,543	(36,343)	

Explanation of Change: The financial requirements for 1993-94 are \$36.3 million, or 87.5%, less than the 1992-93 forecast expenditures. This change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Old Port of Montréal Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> decrease due to the completion of Phase I of the redevelopment works. 	(18.3)
<ul style="list-style-type: none"> Harbourfront Corporation: <ul style="list-style-type: none"> further loans will be provided only when the Corporation's revised corporate plan has been approved. 	(18.0)

Explanation of 1992-93 Forecast: The 1992-93 forecast (which is based on information available to management as of November 30, 1992) is \$20.9 million, or 100.9%, more than the 1992-93 Main Estimates of \$20.7 million (see Spending Authorities, page 4-4). This difference is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Old Port of Montréal Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> – decrease due to the 3% and 2% budget reductions; and (0.2) – increase to cover development works on the site initially scheduled for completion in the previous fiscal year. 3.1 Harbourfront Corporation: <ul style="list-style-type: none"> – loans provided to cover essential capital expenditures, including infrastructure improvements, payments to the City of Toronto for parks, and payments to Harbourfront Centre as an operating subsidy. 18.0 	

B. Recent Performance

1. Highlights

In 1991-92, the Crown Corporations Program proceeded with the following actions:

- Canada Museums Construction Corporation Inc.:
 - resolution of claims for the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization.
- Old Port of Montréal Corporation Inc.:
 - execution of works by consultants for development of the East Sector;
 - completion of restoration work on the Lachine Canal;
 - completion of the Lachine Canal railroad bridge;
 - continuation of development work for the Lachine Canal Park;
 - execution of various works by the design team, the consultants and the project manager for development of the entire site;
 - development of piers and construction of a basin in the Bonsecours Sector;
 - construction of reception and services buildings in the East and West Sectors; and
 - continued operation of the IMAX Theatre and of the popular summer activities program.
- Harbourfront Corporation:
 - continued development and negotiation of a plan for the disposal of certain Crown properties.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92		
	Actual	Main Estimates	Change
Budgetary			
Canada Museums Construction Corporation Inc.	3,000	--	3,000
Old Port of Montréal Corporation Inc.	42,233	46,821	(4,588)
	45,233	46,821	(1,588)
Non-Budgetary			
Loans to Harbourfront Corporation	11,000	--	11,000

Explanation of Change: Actual budgetary financial requirements were approximately \$1.6 million, or 3.4%, less than the Main Estimates. Non-budgetary requirements were \$11.0 million more than the Main Estimates. These changes were primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
Budgetary	
<ul style="list-style-type: none"> Canada Museums Construction Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> settlement of contractors' claims for the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization. 	3.0
<ul style="list-style-type: none"> Old Port of Montréal Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> reduced funding level due to a 3% budget reduction and the postponement of some expenditures to 1992-93 as a result of slight delays in development works. 	(4.6)
Non-Budgetary	
<ul style="list-style-type: none"> Loans to Harbourfront Corporation: <ul style="list-style-type: none"> loans to cover the payment of an operating subsidy to Harbourfront Centre and to provide for the capital requirements of the re-organized Corporation. 	11.0

C. Background

1. Introduction

The Crown Corporations Program will have only one activity in 1993-94 -- the Old Port of Montréal Corporation Inc. The Corporation was formed on November 26, 1981, under the Canada Business Corporation Act. Although it is a Crown Corporation named in Schedule III, Part I, of the Financial Administration Act, the Old Port of Montréal Corporation Inc. is a wholly-owned subsidiary of the Canada Lands Company Limited.

2. Mandate

The mandate of the Old Port of Montréal Corporation Inc. includes the responsibility for planning and promoting the development of the Old Port of Montréal, as well as for administering, managing and maintaining real property of the Crown at the site of the Old Port of Montréal, which is in the custody of the Minister of Public Works.

3. Program Objective

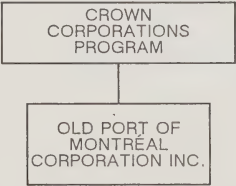
The objective of the Program is to authorize and issue payments to certain Crown corporations pursuant to agreements approved by the Governor in Council.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Crown Corporations Program currently consists of one activity, as shown in Figure 3.

Organization Structure: The Deputy Minister, within the parameters established by the Minister, is responsible for the authorization and issuance of payments to the Crown corporations. Under the direction of the Senior Assistant Deputy Minister, Realty Services, the Crown Corporations Directorate is responsible for ensuring that policy directives (either by the Minister or central agencies) related to the issuance of payments are adhered to, and that requests for payments are justified under the Financial Administration Act.

Figure 3: Activity Structure



D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The pending policy decision on the future of the Old Port of Montréal could influence the Program's delivery and the resources allocated for 1993-94.

2. Initiatives

The only activity under this Program in 1993-94 is the Old Port of Montréal Corporation Inc. Until a policy decision is made concerning the future of the Old Port of Montréal, only works relating to safety and security will be undertaken.

E. Program Effectiveness

The Program consists of making payments to certain Crown corporations in accordance with the agreements between the corporations and the Minister and consistent with the policy directives established by the Minister and/or central agencies. Payment requests are reviewed for conformity to the approved corporate plans, the funding levels authorized and the respective statutory requirement under the Financial Administration Act.

Details of the spending plans can be found in the summaries of the corporate plans, which are tabled individually in the House of Commons.

Section II

Analysis by Activity

A. Old Port of Montréal Corporation Inc.

Objective

The objective of the Corporation is to develop and promote the development of the Old Port of Montréal lands by putting into place infrastructure, equipment and services.

Description

The payments issued provide the funding to the Old Port of Montréal Corporation Inc. for the development and for the promotion of the development of the Old Port of Montréal site. The operating budget includes salary, administration and site maintenance costs and expenses generated by promotional activities and the communications program.

Resource Summaries

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Operating Expenditures			
Personnel costs	2,449	2,484	2,262
Administration costs	546	542	516
Communication costs	754	911	572
Activity program costs	4,281	2,236	1,608
Territory maintenance costs	2,800	2,566	2,262
Professional services costs	150	269	238
Total Operating	10,980	9,008	7,458
Capital Expenditures			
Alexandra Sector	--	150	12
King Edward Sector	700	1,482	368
Bonsecours Sector	1,600	9,842	22,978
General site improvements	--	6,105	2,909
Development of Lachine Canal Outskirts	--	2,030	12,629
Other capital expenditures	--	210	265
Total Capital	2,300	19,819	39,161
Total Gross Expenditures	13,280	28,827	46,619
Less: Revenues generated by the Corporation	8,080	5,284	3,593
Surplus of prior year	--	--	793
Total Budgetary Requirements	5,200	23,543	42,233

The operating expenditures make up \$11.0 million, or 82.7%, of the total gross expenditures of this Activity, and the capital expenditures make up \$2.3 million, or 17.3%, of total gross expenditures.

Past Year Financial Performance

Figure 5: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92		
	Actual	Main Estimates	Change
Old Port of Montréal Corporation Inc.	42,233	46,821	(4,588)

Explanation of Change: The 1991-92 expenditures were \$4.6 million, or 9.8%, less than the Main Estimates. This reduction in funding is related to a 3% imposed budget reduction and delays in infrastructure works at the site.

Performance Information and Resource Justification

The results expected and the resources required are determined on an individual corporation basis. Details can be found in the corporate plan summary for the Old Port of Montréal Corporation Inc., which is tabled in the House of Commons.

Section III Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

The Crown Corporations Program's financial requirements by object are presented in Figure 6.

Figure 6: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Goods and Services			
Payments to Crown Corporations	5,200	41,543	45,233
Total Program Expenditures	5,200	41,543	45,233

2. Capital Expenditures

Figure 7 presents the Crown Corporations Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 44.2% of the total 1993-94 Main Estimates for the Program.

Figure 7: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Old Port of Montréal Corporation Inc.	2,300	19,819	39,161
Harbourfront Corporation	--	9,200	1,743
Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	--	3,000
Total Capital Expenditures	2,300	29,019	43,904

3. Revenue

Figure 8 presents a summary of revenue generated by each corporation which are credited directly to the Consolidated Revenue Fund and are not available for use by the corporation. Revenues derived from the sale of real estate were generated by the Harbourfront Corporation. Other recoveries include rents, parking fees and marine fees for moorings and anchorings, which are from the Old Port of Montréal Corporation Inc., as well as interest payments from Harbourfront Corporation on its outstanding loans.

Figure 8: Revenue by Class

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Sale of real estate	--	300	124
Rentals and concessions	75	75	84
Parking fees	350	300	397
Marine fees	50	135	43
Interest on loans to Harbourfront Corporation	3,100	1,800	587
Total Revenue	3,575	2,610	1,235

4. Estimated Net Cost of Program

The Crown Corporations Program's 1993-94 Estimates include expenditures to be charged to the Program's appropriation. Figure 9 displays the receipts credited to revenue which must be included when considering the estimated net cost of operating the Program.

Figure 9: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1993-94	Add Other Costs	Total Program Cost	Less Revenue	Estimated Net Cost of Program	
					1993-94	1992-93
	5,200	--	5,200	3,575	1,625	20,181

Index

A

Accommodation Management

3-6, 3-11, 3-17, 3-19, 3-22 and 3-28.

Architectural and Engineering Services

1-7, 2-8, 2-14, 2-15, 2-27 to 2-31 and 2-51.

Asset Management

3-7, 3-12, 3-17, 3-20, 3-24 and 3-29.

C

Capital Projects (Real Property Program)

3-51 to 3-54.

Corporate and Administrative Services

2-8, 2-14 and 2-32 to 2-38.

Crown Corporations Program

1-6 and 4-1 to 4-15.

D

Departmental Overview

1-1 to 1-17.

Departmental Priorities

1-10.

F

Federal Facilities

3-9, 3-14, 3-15, 3-16, 3-42 to 3-46 and 3-55.

H

Harbourfront Corporation

4-6, 4-7 and 4-8.

I

Investment Management

3-8, 3-12, 3-18, 3-20, 3-26 and 3-30.

M

Major OGD Projects Managed by the Services Program

2-45 to 2-49

Municipal Grants

3-10, 3-14, 3-16, 3-47, 3-48 and 3-55.

O

Office Facilities

3-9, 3-14, 3-15, 3-16 and 3-39 to 3-41.

Old Port of Montréal Corporation Inc.

1-6, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9 and 4-11.

P

Parliamentary Precinct

1-7, 3-18, 3-27 and 3-57

Program Coordination

3-9, 3-14, 3-16, 3-36 to 3-38 and 3-50.

Program Management

3-6, 3-11, 3-17, 3-19, 3-21 and 3-28.

R

Real Property Program

1-6, 3-1 to 3-58.

Realty Services

1-7, 2-7, 2-14, 2-15, 2-22 to 2-26 and 2-50.

Roles and Responsibilities of the Department

1-4.

S

Services Program

1-6, 2-1 to 2-51.

Spending Authorities

2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-4 and 4-5.

P

Priorités du Ministère

1-10.

Programme des biens immobiliers

1-5, 3-1 à 3-65.

Programme des services

1-5, 2-1 à 2-53.

Programme des sociétés d'État

1-5, 4-1 à 4-16.

Projets d'immobilisations (Programme des biens immobiliers)

3-58 à 3-61.

Projets principaux des AMG et administrés par le Programme des Services

2-46 à 2-50.

R

Rôles et responsabilités du Ministère

1-4.

S

Services d'architecture et de génie

1-5, 2-8, 2-14, 2-15, 2-16, 2-27 à 2-31 et 2-53.

Services immobiliers

1-5, 2-7, 2-14, 2-15, 2-16, 2-22 à 2-26, 2-51 et 2-52.

Services ministériels et administratifs

1-5, 2-8, 2-14, 2-15 et 2-32 à 2-39.

Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

1-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-10 et 4-12.

Subventions aux municipalités

1-5, 3-10, 3-16, 3-18, 3-54 et 3-55.

Index

A

Aperçu du ministère

1-1 à 1-19.

Autorisation de dépenser

2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-4 et 4-5.

C

Cité parlementaire

1-7, 3-20, 3-31 et 3-64

Coordination du Programme

1-5, 3-9, 3-15, 3-18, 3-41 à 3-43, 3-57 et 3-64.

G

Gestion des biens

3-7, 3-13, 3-19, 3-22, 3-28 et 3-34.

Gestion des investissements

3-8, 3-14, 3-19, 3-22, 3-30 et 3-35.

Gestion des locaux

3-6, 3-12, 3-19, 3-21, 3-25 et 3-33.

Gestion du Programme

3-6, 3-12, 3-19, 3-21, 3-24 et 3-32.

H

Harbourfront Corporation

4-6, 4-7, 4-8 et 4-9.

I

Installations fédérales

1-5, 3-10, 3-16, 3-17, 3-18, 3-48 à 3-53 et 3-64.

L

Locaux à bureaux

1-5, 3-10, 3-15, 3-17, 3-18, 3-44 à 3-47 et 3-64.

3. Recettes

Le tableau 8 présente un résumé des recettes produites par chaque société, lesquelles sont crédiées directement au Trésor et ne peuvent être utilisées par la société. Les recettes provenant de la vente de biens immobiliers ont été produites par Harbournfront Corporation. Les autres recettes comprennent les loyers, les frais de stationnement et les droits de quai provenant de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., et les paiements d'intérêts par la Harbournfront Corporation pour les prêts consentis.

Tableau 8 : Recettes par source

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses	Prévu	Réel
1993-1994	1992-1993	1991-1992
Vente de biens	300	124
Locations et concessions	75	84
Droits de stationnement	300	397
Droits maritimes	135	43
Intérêts sur les prêts à la Harbournfront Corporation	3 100	587
Total des recettes	3 575	1 235

Le Budget des dépenses du Programme des sociétés d'Etat pour 1993-1994 comprend les dépenses à valoir sur les crédits du Programme. Au tableau 9 figurent les rentrées portées en recettes qui doivent être incluses au moment du calcul du coût estimatif net de fonctionnement du Programme.

Tableau 9 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)		
Budget principal	Coût total du Programme	Moins recettes
1993-1994	Coût total du Programme	1993-1994
5 200	5 200	1 625
--	--	20 181
Plus autres coûts	Coût total du Programme	Coût estimatif net du Programme
1993-1994	1993-1994	1992-1993

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers du Programme des sociétés d'Etat par article sont présentés au tableau 6.

Tableau 6 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
1993-1994	Prévu	1992-1993	Réel
1991-1992			
Biens et services			
Palements aux sociétés d'Etat	5 200	41 543	45 233
Total des dépenses du Programme	5 200	41 543	45 233
2. Dépenses en capital			

Le tableau 7 présente les dépenses en capital du Programme des sociétés d'Etat, par activité. Les dépenses en capital représentent 44,2 % du Budget principal pour le Programme de 1993-1994.

Tableau 7 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
1993-1994	Prévu	1992-1993	Réel
1991-1992			
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	2 300	19 819	39 161
Harbourfront Corporation	--	9 200	1 743
Société de construction des musées	--	--	3 000
du Canada, Inc.	--	--	
Total des dépenses en capital	2 300	29 019	43 904

Explication de la différence : Les dépenses en 1991-1992 ont été inférieures de 4,6 millions de dollars ou 9,8 % aux prévisions figurant dans le Budget principal. Cette diminution dans le niveau de financement est reliée à une réduction budgétaire de 3 % et des retards dans l'exécution de travaux d'infrastructure sur le site.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les résultats escomptés et les ressources nécessaires sont déterminés pour chaque société. On trouve des détails dans le sommaire du plan d'entreprise de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. qui est déposé à la Chambre des communes.

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses	Prévu	Réel
1993-1994	1992-1993	1991-1992

Dépenses de fonctionnement	2 449	2 484	2 262
Coûts en personnel			
Frais d'administration	546	542	516
Frais de communication	754	911	572
Coûts des programmes d'activités	4 281	2 236	1 608
Frais de l'entretien du territoire	2 800	2 566	2 262
Coûts de services professionnels	150	269	238

Total des dépenses de fonctionnement	10 980	9 008	7 458
Dépenses en capital	--	150	12
Secteur Alexandra			
Secteur King Edward	700	1 482	368
Secteur Bonsecours	1 600	9 842	22 978
Améliorations générales du site	--	6 105	2 909
Aménagement des abords du Canal de Lachine	--	2 030	12 629
Autres dépenses en capital	--	210	265

Total des dépenses en capital	2 300	19 819	39 161
Total des dépenses brutes	13 280	28 827	46 619
Moins : Recettes de la Société	8 080	5 284	3 593
Surplus de l'année précédente	--	--	793
Total des besoins budgétaires	5 200	23 543	42 233

Les dépenses de fonctionnement représentent 11,0 millions de dollars ou 82,7 % des dépenses brutes de cette activité et les dépenses en capital, 2,3 millions de dollars ou 17,3 % des dépenses brutes.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 5 : Résultats financiers en 1991-1992

(en milliers de dollars)		
Budget	Réel	Difference
1991-1992	principal	
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	42 233	46 821
(4 588)		

A. Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

Objectif

L'objectif de la Société est d'établir et de favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal en mettant en place l'infrastructure, de l'équipement et des services.

Description

Les paiements émis à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. servent à établir et favoriser l'aménagement du Vieux-Port de Montréal. Le budget de fonctionnement comprend les salaires, les frais d'administration, les coûts d'entretien et de l'emplacement, ainsi que les dépenses occasionnées par un programme de promotion et de communication.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

La décision en attente concernant l'avenir du Vieux-Port de Montréal pourrait influencer l'exécution du Programme et les ressources qui y sont affectées pour 1993-1994.

2. Initiatives

La seule activité sous ce Programme en 1993-1994 est la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. Jusqu'à ce qu'une décision sur l'avenir du Vieux-Port de Montréal soit prise, les seuls projets qui seront réalisés seront ceux d'ordre de santé et de sécurité.

E. Efficacité du Programme

Le Programme vise à effectuer des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions conclues entre les sociétés et le ministre, et aux directives établies par le ministre, par les organismes centraux ou par les deux. Les diverses demandes de paiement sont examinées pour vérifier si elles sont conformes aux plans d'exploitation approuvés, aux niveaux de financement autorisés et aux obligations respectives en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Des détails sur les plans de dépenses figurent dans les sommaires des plans d'entreprise qui sont déposés de façon distincte à la Chambre des communes.

C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des sociétés d'État n'aura seulement qu'une activité en 1993-1994 -- c'est-à-dire la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. Celle-ci a été créée le 26 novembre 1981 en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Malgré qu'elle est une société d'État qui figure à l'annexe III, Partie I, de la Loi sur la gestion des finances publiques, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. constitue une filiale à part entière de la Société immobilière du Canada Limitée.

2. Mandat

Le mandat de l'activité sous ce programme, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., consiste à planifier et à favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal, ainsi que de l'administration, de la gestion et de l'entretien de la propriété de la couronne au site du Vieux-Port de Montréal, laquelle est à la charge du ministre des Travaux publics.

3. Objectif du Programme

Le Programme a pour objectif d'autoriser et émettre des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions approuvées par le gouverneur en conseil.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des sociétés d'État regroupe une activité, comme l'illustre le tableau 3.

Structure organisationnelle : En fonction des paramètres établis par le ministre, le sous-ministre est chargé d'autoriser et d'effectuer les paiements à la société d'État. Sous la direction du sous-ministre adjoint principal des Services immobiliers, la Direction des sociétés d'État se charge d'assurer le respect des directives (formulées par le ministre ou par les organismes centraux) relativement au versement de paiements et de voir à ce que les demandes de paiements soient justifiées en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Tableau 3 : Structure des activités

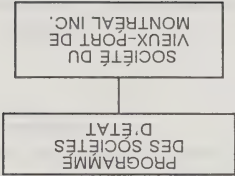


Tableau 2 : Résultats financiers de 1991-1992

(en milliers de dollars)			
1991-1992		Budget	Réel
		Budget principal	Différence
Budgétaire			
Société de construction des musées			
	du Canada, Inc.	3 000	--
	Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	42 233	46 821
		45 233	46 821
Non-Budgétaire			
Prêts à la Harbourofront Corporation			
		11 000	--
		11 000	

Explication de la différence : Les besoins financiers réels ont été inférieurs d'environ 1,6 millions de dollars ou 3,4 % au montant prévu dans le Budget principal. Les besoins non-budgétaires sont supérieurs de 11,0 millions de dollars aux dépenses prévues dans le Budget principal. Ces écarts sont principalement attribuables aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Budgétaire

- La Société de construction des musées du Canada, Inc. :
- règlement de réclamations d'entrepreneurs pour la Galerie nationale du Canada et pour le Musée canadien des civilisations, 3,0

- La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :
- baisse attribuable à une réduction budgétaire de 3 % et au report de dépenses en 1992-1993 en raison des légers délais reliés aux travaux d'aménagement. (4,6)

Non-Budgétaire

- Prêts à la Harbourofront Corporation :
- prêts pour couvrir le paiement d'une subvention d'exploitation au Harbourofront Centre et pour prévoir aux besoins de dépenses en capital pour la Société réorganisée. 11,0

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1991-1992, le programme des sociétés d'État a accompli les réalisations suivantes :

- La Société de construction des musées du Canada, Inc. :
 - résolution des réclamations pour la Galerie nationale du Canada et le Musée canadien des civilisations.

- La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :
 - exécution de travaux par des experts-conseils en vue du développement du Secteur de l'Est;

- terminaison des travaux de restauration du Canal Lachine;
- terminaison de la construction du pont-rail du Canal Lachine;
- continuation des travaux d'aménagement du parc du Canal Lachine;

- exécution de divers travaux par l'équipe chargée de la conception, les experts-conseils et le gestionnaire du projet concernant l'aménagement de l'ensemble du territoire;

- aménagement des jetées et construction d'un bassin dans le secteur Bonsecours;
- construction de bâtiments d'accueil et de services dans les secteurs Est et Ouest et
- continuation de l'exploitation du cinéma IMAX et du programme des activités estivales populaires.

- Harbournfront Corporation :
 - continuation de l'élaboration et de la négociation d'un plan visant l'aliénation de certains biens de l'État.

Explications des prévisions de 1992-1993 : Les prévisions de 1992-1993 (étales d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1992) sont de 20,9 millions de dollars ou de 100,9 % supérieures au budget des dépenses de 1992-1993 de 20,7 millions de dollars (voir les Autorisations de dépenser, page 4-4). La différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars		
	● Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :	
	- baisse attribuable aux réductions budgétaires de 3 % et 2 %; et	(0,2)
	- hausse pour couvrir des travaux d'aménagement sur le territoire prévus initialement à être complétés en l'année financière antérieure.	3,1
	● Harbournfront Corporation :	
	- prêts consentis pour couvrir les dépenses d'immobilisations essentielles comprenant des améliorations aux infrastructures, des paiements à la Ville de Toronto pour des parcs, et des paiements au Harbournfront Centre en guise d'une subvention d'exploitation.	18,0

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1993-1994

1. Points saillants

En 1993-1994, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., est la seule Société à recevoir des paiements de ce Programme et, jusqu'à ce que une décision sur l'avenir du Vieux-Port de Montréal soit prise, les seuls projets qui seront réalisés seront ceux d'ordre de santé et de sécurité.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Différence	Détails à la page
Budgétaire					
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	5 200	23 543	(18 343)	4-13	
Non-Budgétaire					
Harbourfront Corporation	--	18 000	(18 000)	--	
Total du Programme	5 200	41 543	(36 343)		

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1993-1994 sont inférieurs de 36,3 millions de dollars ou 87,5 % aux dépenses prévues pour 1992-1993. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :
 - baisse attribuable à l'achèvement de la Phase I des travaux d'aménagement.
- Harbourfront Corporation :
 - d'autres prêts seront accordés seulement lorsque le Plan révisé financier de la Harbourfront Corporation sera approuvé.

(18,3)

(18,0)

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
Programme des sociétés d'Etat				
15	Paielements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821 000	46 821 000	42 232 612
17c	Paielements à la Société de construction des musées du Canada, Inc. pour couvrir les dépenses en capital	--	3 000 000	3 000 000
Total du Programme - Budgétaire		46 821 000	49 821 000	45 232 612
Non-Budgétaire				
L16b	Prêts à la Harbournfront Corporation	--	14 000 000	11 000 000
Total Non-Budgétaire		--	14 000 000	11 000 000

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1993-1994 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1993-1994	Budget principal 1992-1993
20	Programme des sociétés d'Etat	5 200	20 691
	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.		
	Total du Programme	5 200	20 691

Crédits -- Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1993-1994
-------------------	--	----------------------------

20	Programme des sociétés d'Etat
	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.
	pour couvrir les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital
	5 200 000

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1993-1994	Budget principal 1992-1993
	Budgétaire		
	Fonctionnement		
	Dépenses en capital		
	Total	5 200	20 691
	Société du Vieux-Port de Montréal Inc.		
	5 200		20 691
	5 200		20 691

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1993-1994	4-4
B.	Emploi des autorisations en 1991-1992	4-5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1993-1994	4-6
1.	Points saillants	
2.	Sommaire des besoins financiers	4-6

B.	Rendement récent	4-8
1.	Points saillants	
2.	Examen des résultats financiers	4-9

C.	Données de base	4-10
1.	Introduction	
2.	Mandat	4-10
3.	Objectif du Programme	4-10
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	4-10

D.	Perspective de planification	4-11
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	4-11
2.	Initiatives	4-11
E.	Efficacité du Programme	4-11

Section II

Analyse par activité

A.	Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	4-12
----	--	------

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	4-15
1.	Besoins financiers par article	
2.	Dépenses en capital	4-15
3.	Recettes	4-16
4.	Coût estimatif net du Programme	4-16

Programme des sociétés
d'Etat

Plan de dépenses
1993-1994

7. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses principal de 1993-1994 du Programme des biens immobiliers comprend les recettes versées et les dépenses imputées au crédit du Programme. Les recettes comprennent toutes les recettes, soit celles à valeur sur le crédit du Programme et à valoir sur le Trésor. D'autres éléments de coût, notamment les locaux fournis gratuitement par Travaux publics et les services fournis gratuitement à TPC et aux autres ministères sont retenus pour déterminer le coût estimatif net de fonctionnement du programme.

Tableau 21 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal 1993-1994	Plus* autres coûts	Coût total du Programme	Moins** recettes	Coût estimatif net du Programme 1993-1994	1992-1993
	1 948 218	1 930	1 950 148	260 020	1 690 128	1 494 681

*Les autres coûts comprennent :

- les locaux fournis par ce Programme; 1 330
 - les avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor; 478
 - la partie des indemnités assumées par l'employeur et versées par Travail Canada; 74
 - les services d'émission de chèques et autres services de comptabilité fournis par Approvisionnements et Services Canada; et 27
 - les services légaux fournis par le ministère de la Justice Canada. 21
- **Le tableau 19 fournit des détails sur les recettes.

La Direction de la Cité parlementaire, qui a été créée le 1^{er} septembre 1991, est principalement chargée de l'administration des biens occupés par la Chambre des communes, le Sénat et la Bibliothèque du Parlement. Son portefeuille de biens immobiliers comprend approximativement 142 300 mètres carrés et est constitué des Édifices de l'Est, du Centre et de l'Ouest, de l'édifice de la Bibliothèque du Parlement, des édifices de la Confédération, Wellington, Victoria et de la Promenade, ainsi que de plusieurs autres locaux loués. Ces biens, dont la plupart ont une valeur patrimoniale, sont administrés de façon à protéger l'investissement du gouvernement et conformément aux normes en matière de santé et de sécurité ainsi que d'accès.

Le tableau 20 fait état des coûts directs totaux de la Direction en ce qui concerne les quatre activités du Programme des biens immobiliers.

Tableau 20 : Dépenses de la Direction de la Cité parlementaire

(en milliers de dollars)			
Fonctionnement et entretien			
Budget des dépenses	Prévu	* Réel	
1993-1994	1992-1993	1991-1992	
Coordination du Programme	403	395	152
Locaux à bureaux	1 045	869	--
Installations fédérales	10 925	11 023	9 483
Total des frais de fonctionnement	12 373	12 287	9 635
Capital			
Installations fédérales	5 475	6 169	4 632
Subventions			
Subventions aux municipalités	14 001	13 538	13 211
Total	31 849	31 994	27 478

* Données partielles seulement pour 1991-1992

Le tableau 19 présente les recettes produites par le Programme des biens immobiliers par source de recettes.

Tableau 19 : Recettes par source

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
	1993-1994	1992-1993	Réel 1991-1992
Recettes à valoir sur le crédit			
Locaux à bureaux	170 808	178 725	194 682
Installations fédérales	68 623	73 456	67 422
Total - Recettes à valoir sur le crédit	239 431	252 181	262 104
Recettes à valoir sur le Trésor			
Vente de biens immobiliers	17 750	17 750	4 678
Remboursement des subventions aux municipalités à partir du fonds renouvelable des aéroports (Transports Canada)	--	--	188
Locations et concessions	--	--	1 032
Bassins de radoub	2 839	4 924	2 366
Pont ferroviaire de New Westminster	--	3 250	2 966
Intérêts sur prêts	--	--	733
Divers	--	--	616
Recouvrements des dépenses d'exercices précédents	--	--	1 586
Rajustements des comptes à payer à la fin de l'exercice	--	--	6 099
Total - Recettes à valoir sur le Trésor	20 589	25 924	20 264
Total des recettes	260 020	278 105	282 368

4. Paiements de transfert

Les subventions et contributions représentent 22,5 % des dépenses brutes du Budget principal de 1993-1994 pour le Programme. Le tableau 18 donne un aperçu de toutes les dépenses au chapitre des subventions et contributions.

Tableau 18 : Détails des subventions et contributions

(dollars)			
Subventions			
Budget des dépenses	1993-1994	1992-1993	1991-1992
	Prévu		Réel
Installations fédérales			
Subvention à l'égard de bassins de radoub, Canadian Vickers, Montréal	180 000	180 000	--
Subventions aux municipalités			
et autres autorités taxatrices	437 914 000	423 843 000	359 475 517
Total des subventions	438 094 000	424 023 000	359 475 517
Contributions			
Coordination du Programme			
Association canadienne de normalisation	12 000	12 000	12 000
Institut de formation en gestion de la construction	26 000	30 000	--
Subventions aux municipalités*			
Programme d'aliénation des travaux maritimes	--	--	72 707
Total des contributions	38 000	42 000	84 707
Total des paiements de transfert	438 132 000	424 065 000	359 560 224
*Dû à une erreur de comptabilité, les dépenses pour les contributions se rapportant au Programme d'aliénation des travaux maritimes ont été imputées aux dépenses pour les subventions aux municipalités.			

* Du à une erreur de comptabilité, les dépenses pour les contributions se rapportant au Programme d'aliénation des travaux maritimes ont été imputées aux dépenses pour les subventions aux municipalités.

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)					Installations fédérales (suite)	
Besoins des années futures	Budget des dépenses 1993-1994	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1993	Coût total estimatif courant	Coût total estimatif précédent	RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO) (suite)	
					Ottawa - Tunnels Kent Wellington	
					réparations majeures (B-AF)	
	6 156	5 806	18 583	24 064	Ottawa - Immeuble Mulligan	
			28 950	28 950	rénovations (B-AF)	
	3 542	10 273	28 950		Ottawa - Librairie nationale -	
					système d'extinction automatique	
	1 997	1 238	5 085	5 973	d'incendie (B-AF/AD)	
					Ottawa - Musée national du Canada	
		21 489	26 709	23 748	rénovations (A-AF)	
	5 220				Ottawa - Cour Suprême	
					rénovations (B-AF)	
	8 593	2 630	21 500	--	Ottawa - Mémorial Victoria	
					restaurations de la façade	
	4 414	520	7 141	6 000	extérieure (C-AF/AD)	
					CITÉ PARLEMENTAIRE	
					Ottawa - Immeuble de la Confédération	
					amélioration du système	
	2 941	569	5 490	--	mécanique et électrique (C-AF)	
					Ottawa - Immeuble Wellington	
	494	521	1 146	--	ascenseurs (B-AF/AD)	
					COLOMBIE-BRITANNIQUE	
					Région du nord, C-B - Routes/ponts	
	55 700	302 500	376 700	417 100	reconstruction (A-AF)	
					Résumé	
					Dépenses totales pour les grands projets	
					d'immobilisations approuvées (énumérés	
					ci-dessus)	
	186 569	--	--	--	Dépenses totales pour les grands projets	
					d'immobilisations approuvées (non énumérés	
					ci-dessus)	
					Dépenses totales prévues pour les autres	
					projets d'immobilisations	
					Total pour le Programme	

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)					
Localux à bureaux (suite)					
COLUMBIE-BRITANNIQUE (suite)					
Vancouver - Immeuble Standards	---	1 655	115	1 260	280
agrandissement/rénovations (B-AF/AD)					
Victoria - Vieux immeuble fédérale	9 868	9 970	465	7 711	1 794
rénovations (C-AF)					
Installations fédérales					
ILÉ-DU-PRINCE-ÉDOUARD					
Borden - Ports de raccordement	26 057	27 557	19 057	3 000	5 500
(C-AP)					
Summerside - Centre national de traitement de la TPS - construction (A-AF)	40 000	40 000	26 081	13 919	---
QUÉBEC					
Divers - allégation de quais (B-AF)	7 560	7 560	1 220	4 080	2 260
RÉGION DE LA CAPITALE					
NATIONALE (QUÉBEC)					
Aylmer - installations Nortel acquisition (A-AF)	12 068	12 068	7 804	4 264	---
Gatineau - Archives nationales nouvelle construction (B-AF)	89 000	84 178	16 671	17 969	49 538
Hawkesbury - Pont Perley Dessaisissement (A-AF)	---	2 000	850	1 150	---
Hull - Portage mise en place de systèmes informatiques (A-AF/AD)	4 082	3 280	1 833	1 447	---
Hull - Centre Asticon Amélioration du système de feu (B-AF/AD)	---	2 170	621	1 549	---
RÉGION DE LA CAPITALE					
NATIONALE (ONTARIO)					
Ottawa - Complexe CEF amélioration du système d'électricité (B-AF/AD)	---	3 685	1 747	1 700	238
Ottawa - Rue Cliff chaudières et commandes (B-AF/AD)	11 364	7 800	823	2 500	4 477
Ottawa - Rue Cliff tunnel d'utilité (B-AF)	---	18 583	5 806	6 621	6 156
Ottawa - Commission des expositions réparations de l'entrepôt (B-AF/AD)	---	2 024	130	1 894	---

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

	Coût total estimatif	Coût total estimation courant	Dépenses jusqu'au, 31 mars 1993	Budget des dépenses 1993-1994	Besoins des années futures
Localux à bureaux (suite)					
QUÉBEC (suite)					
Montreal - 105 McGill	19 400	19 400	12 597	6 803	--
rénovations (A-AF)					
Québec - 901 Cap Diamant	--	4 448	3 300	1 148	--
rénovations (B-AF/AD)					
Québec - 330 Gare du Palais	1 098	1 528	261	1 043	224
remplacement des fenêtres (B-AF/AD)					
RÉGION DE LA CAPITALE					
NATIONALE (QUÉBEC)					
Rouyn-Noranda - 40 Avenue du Lac	--	1 693	1 126	567	--
rénovations (B-AF/AD)					
RÉGION DE LA CAPITALE					
NATIONALE (ONTARIO)					
Ottawa - 580 Booth	1 632	1 036	1 033	3	--
amélioration des ascenseurs (B-AF/AD)					
Ottawa - immeuble Langevin	--	3 449	1 799	1 650	--
remplacement du toit (A-AF/AD)					
Ottawa - immeuble Lester B. Pearson	--	4 457	235	2 022	2 200
remplacement du toit (B-AF/AD)					
Ottawa - Immeuble Marshall	--	4 000	133	1 000	2 867
rénovations (C-AF/AD)					
Ottawa - Nouvelle cour fédérale	--	77 851	2 267	5 000	70 584
construction (C-AF)					
ONTARIO					
Thunder Bay - immeuble fédérale -	4 065	4 065	373	2 590	1 102
201 North May rénovations (C-AF/AD)					
Thunder Bay - 33 South Court	5 745	6 100	179	1 205	4 716
rénovations (C-AF/AD)					
Thunder Bay - 130 South Syndicate	4 501	4 500	3 087	1 413	--
rénovations (B-AF/AD)					
MANITOBA					
Brandon - immeuble fédérale	--	1 318	632	686	--
rénovations (B-AF/AD)					
Winnipeg - Immeuble du Revenu	9 970	9 988	770	2 177	7 041
rénovations (B-AF/AD)					
COLOMBIE-BRITANNIQUE					
Penticton - Immeuble fédérale	4 687	4 604	2 954	1 650	--
rénovations (B-AF/AD)					

Au tableau 17 figurent les grands projets d'immobilisations approuvés, ainsi qu'un sommaire des dépenses totales, notamment les coûts des grands projets d'immobilisations prévus et d'autres petits travaux d'immobilisations. Les dépenses en capital représentent 13,2 % des dépenses brutes totales du Programme de 1993-1994.

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations

		(en milliers de dollars)	
Des dépenses	Budget des dépenses	Coût total	Coût total
des années futures	1993-1994	estimatif courant	estimatif précédent
	31 mars 1993		

Grandes projets d'immobilisations (approuvés) d'une valeur estimative de plus d'un million de dollars		TERRE-NEUVE		Lieux à bureaux	
550	5 000	2 950	8 500	---	---
Cornerbrook - immeuble fédéral		construction (B-AP/AD)			
St. John's - Pleasantville - immeuble fédéral		construction (C-AP)			
19 337	3 500	163	23 000	---	---
ILE-DU-PRINCE-ÉDOUARD					
246	1 554	600	2 400	---	---
Charlottetown - immeuble Dominion Public		rénovations (B-AP/AD)			
Charlottetown - immeuble fédéral		construction (B-AP/AD)			
1 327	3 000	1 059	5 386	---	---
NOUVELLE-ÉCOSSE					
Truro - immeuble fédéral		rénovations (C-AP/AD)			
4 400	3 036	423	7 859	3 490	---
NOUVEAU-BRUNSWICK					
Fredericton - immeuble fédéral		rénovations (C-AP/AD)			
2 386	1 500	916	4 802	4 786	---
Saint John - immeuble des douanes		rénovations (B-AP/AD)			
1 138	2 000	4 112	7 250	3 949	---
Saint John - Succursale postale "A"		rénovations (B-AP)			
4 484	6 422	9 154	20 060	9 223	---
QUÉBEC					
Gaspé - immeuble fédéral - 98 De la Reine		aménagement (C-AP/AD)			
1 875	330	60	2 265	---	---
Laval - 1575 Chomedey		aménagement (B-AP/AD)			

Tableau 15 : Besoins en personnel par activité

Les frais de personnel affectés au Programme des biens immobiliers s'élèvent à 14,2 millions de dollars, ce qui représente 0,7 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme en 1993-1994. Des données sur les équivalents temps plein par activité sont présentées au tableau 15. Un aperçu des besoins en personnel du Programme, par catégorie et par groupe professionnels, figure au tableau 16.

Coordination du Programme	240	228
(Équivalents temps plein)	Budget des dépenses 1993-1994 Prévu 1992-1993 Réel 1991-1992	

Tableau 16 : Détails sur les besoins en personnel

Equivalents temps plein*		Budget des dépenses		Echelle des traitements		Provision pour le traitement annuel moyen 1993-1994	
Gestion	Scientifique et professionnelle	Economique, sociologie et statistiques	Genie et arpentage	Administration et service exterieur	Services administratifs	Gestion du personnel	Administration des programmes
18	1	1	8	186	176	17 994-75 002	52 049
1993	1992	1991	1993	1992	1991	16 882-69 291	50 667
-1994	-1993	-1992	8	1	20 000-87 241	29 722-80 521	59 131
18	16	16	63,300-128,900	79 900	20 000-87 241	29 722-80 521	59 131
183	1	1	1	1	17 994-75 002	16 882-69 291	52 049
1	3	3	3	3	17 994-75 002	29,562-50,388	50 667
1	1	1	1	1	20 448-52 986	20 448-52 986	57 313
3	2	1	18 457-66 859	16 999-41 724	18 457-66 859	16 999-41 724	28 692
13	10	10	13	13	16 847-41 991	16 847-41 991	31 361
10	13	13	13	13	16 847-41 991	16 847-41 991	31 361

« L'expression "équivalents temps plein" (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP indique le nombre d'heures de travail fournies par l'employé chaque semaine, à l'aide du coefficient des heures de travail désignées par les heures de travail régulières. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais ils en est fait état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses. »

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers des Travaux publics par article sont présentés au tableau 14.

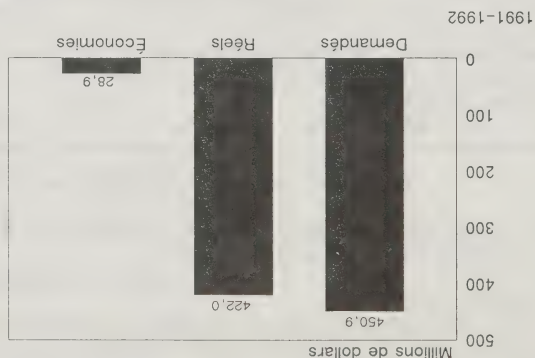
Tableau 14 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)

Budget des dépenses
1993-1994
Prévu
1992-1993
Réal
1991-1992

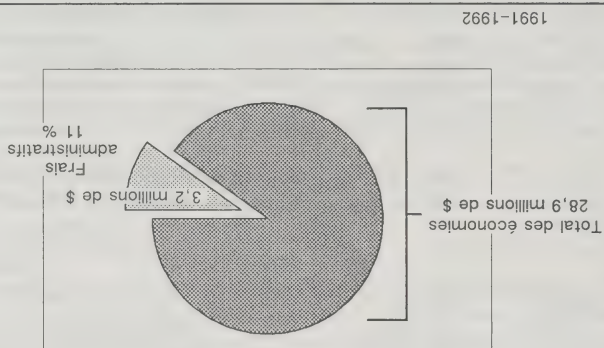
Personnel	12 625	12 455	12 460
Traitements et salaires			
Contributions aux régimes d'avantages sociaux			
des employés	1 578	1 993	2 152
Autres frais touchant le personnel	--	--	53
Total personnel	14 203	14 448	14 665
Biens et services			
Transports et communications	3 213	3 076	1 416
Information	228	219	108
Services professionnels et spéciaux	342 322	327 806	304 170
Location	610 042	580 853	532 890
Achat de services de réparation et d'entretien	137 485	124 579	72 639
Services publics, fournitures et approvisionnements	129 367	126 643	104 654
Toutes autres subventions ou paiements	15 507	19 165	18 480
Total biens et services	1 238 164	1 182 341	1 034 357
Total des dépenses de fonctionnement	1 252 367	1 196 789	1 049 022
Moins : recettes à valoir sur le crédit	239 431	252 181	262 104
Dépenses de fonctionnement nettes	1 012 936	944 608	786 918
Dépenses en capital			
Transports et communications	8	6	--
Information	8	7	3
Services professionnels et spéciaux	15 969	13 043	11
Achat de services de réparation et d'entretien	11 062	9 035	18
Services publics, fournitures et approvisionnements	56	46	13
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et/ou ouvrages	228 465	186 610	155 639
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	1 369	1 118	664
Toutes autres subventions ou paiements	782	639	1
Total des dépenses en capital	257 719	210 504	156 349
Paiements de transfert	438 132	424 065	359 560
Dépenses nettes du Programme	1 708 787	1 579 177	1 302 827

Écart entre les paiements réels de subvention et les paiements demandés par les municipalités



Les frais administratifs (au taux du marché) de 3,2 millions de dollars en ce qui concerne ce programme correspondent à environ 1 % des économies totales. Ainsi, pour chaque dollar dépensé sur le plan administratif, le gouvernement a accumulé une économie de 9 \$. Ces économies ont été réalisées relativement à des articles non admissibles qui ont été exclus des valeurs évaluées en vertu de la Loi sur les subventions aux municipalités, aux réductions découlant d'une occupation par une tierce partie imposable en vertu de la loi provinciale, et à l'évaluation des réductions négociées par les agents d'évaluation de TPC.

Pourcentage des économies relatives aux frais administratifs



Aucun appel n'a été interjeté auprès du Comité d'examen des subventions municipales au cours de 1991-1992, et les causes en suspens ont été annulées par les autorités de taxation qui les avaient présentées.

Objectif

L'objectif de cette activité est d'administrer le versement des subventions fédérales en remplacement d'impôt municipaux ou provinciaux.

Description

Des subventions tenant lieu d'impôts sont versées aux autorités locales en reconnaissance des services qu'elles assurent à l'égard des biens immobiliers fédéraux. Le ministère des Travaux publics administre le versement de ces subventions aux autorités taxatrices municipales et provinciales pour ses propres biens immobiliers et ceux d'autres ministères fédéraux.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 22,7 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1993-1994.

Tableau 12 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1993-1994	1992-1993	1991-1992
Subventions aux municipalités	442 579	427 726	362 768	

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 13 : Résultats financiers de 1991-1992

(en milliers de dollars)			
	1991-1992	Budget principal	Différence
Subventions aux municipalités	362 768	339 924	22 844

Explication de la différence : Les dépenses de 1991-1992 ont été supérieures de 22,8 millions de dollars ou 6,7 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est en grande partie attribuable à une augmentation des versements définitifs de telles subventions aux municipalités compensées par une baisse dans les dépenses de fonctionnement (0,6 million de dollars).

Données sur le rendement et justification des ressources

Cette activité a permis d'effectuer des paiements relativement à 2 697 demandes traitées en 1991-1992 (demandes courantes et en souffrance). Le total des paiements visés par ces demandes s'élevait à 450,9 millions de dollars; toutefois, les paiements finaux se sont élevés à 422 millions de dollars. La différence entre les paiements effectués et ceux qui étaient demandés par les municipalités (soit 28,9 millions de dollars) a permis à l'administration fédérale de réaliser une économie de 6,4 %.

Conformément aux directives gouvernementales, le Ministère s'efforce de mener à bien les opérations concernant le dessaisissement des biens énumérés ci-dessus. À partir du 1^{er} avril 1992, la responsabilité du tronçon de la route de l'Alaska qui se trouve sur le territoire du Yukon sera transférée au gouvernement du Territoire du Yukon. De même, une entente a été conclue avec le CN afin de lui confier la responsabilité du pont ferroviaire de New Westminster bien que, à propos de cette structure, TPC conserve une responsabilité résiduelle. L'administration fédérale a conclu un accord de principe visant son dessaisissement de la responsabilité relative à construction d'un pont entre Hawkesbury, Ontario, et Grenville, Québec. En vertu de cet accord, le vieux pont Perley sera démolit et l'on en construira un nouveau à quatre voies. La participation totale de l'administration fédérale à la réalisation de ces travaux ne dépassera pas 30 millions de dollars. Au cours de 1992-1993, TPC a entrepris des négociations avec la province du Manitoba en vue de l'amélioration de l'écluse de St-Andrews et du barrage de Lockport, et du transfert de la responsabilité de ces ouvrages au Manitoba. Enfin, TPC poursuit la négociation en vue de transférer à Transports Canada, la responsabilité des travaux d'immobilisations concernant les tronçons de la transcanadienne qui traversent les parcs nationaux. Ce transfert s'inscrirait dans le cadre des projets stratégiques d'investissement de ce ministère. Compte tenu de la détérioration d'un grand nombre de ces biens, les projets de dessaisissement en cours nécessiteront un investissement important afin que les transferts de responsabilités envisagés puissent effectivement être réalisés.

TPC assume la responsabilité du projet du passage du détroit de Northumberland. En janvier 1992, après l'examen effectué par le Conseil de révision environnementale, on a annoncé que trois conceptions de ponts répondaient aux critères environnementaux spécifiés dans le projet, et que l'on poursuivait le déroulement du projet avec l'étape de l'établissement d'un prix. L'annonce du soumissionnaire auquel le contrat sera attribué devrait être faite au cours du mois de mars 1993.

Le Programme d'aliénation des quais a été entrepris en 1989-1990 en vertu d'une décision du Conseil du Trésor selon laquelle il a été décidé que l'on verserait des contributions équivalentes au coût estimatif de la démolition ou un montant de 250 000 \$, selon le moins élevé des deux montants, à toute collectivité désirant devenir propriétaire des structures visées. Bien qu'il faille obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour l'obtention de contributions dépassant 250 000 \$, la majorité des cas sont traités au niveau du Ministère selon les pouvoirs qui lui sont conférés. À l'heure actuelle, Travaux publics Canada a la garde de 230 quais qui ne lui sont d'aucune utilité dans la réalisation de son mandat et qui, par conséquent, sont considérés comme excédentaires. Ces structures n'ayant fait l'objet que de peu de réparations au cours des ans, sont maintenant dans un état de délabrement rendant toute réparation quasi impossible. En 1992-1993, le coût des opérations de démolition, de réparation ou de transfert de la propriété de 50 ouvrages maritimes sera de 1,9 million de dollars et les mesures envisagées pour l'exercice 1993-1994 relativement à 73 autres structures sont évaluées approximativement à 8,4 millions de dollars. On prévoit que l'aliénation du reste des quais se fera d'ici 1995-1996.

En 1992-1993, le répertoire des biens immobiliers de Travaux publics Canada comprenait 1 387 unités de logement. De ce nombre, 1 281 sont des logements collectifs dont 1 091 appartiennent à l'État et 190 sont loués. Les 106 autres logements sont occupés par un seul locataire et 80 de ces logements appartiennent à l'État tandis que 26 sont loués. Une gestion efficace du portefeuille du logement doit reposer sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie visant l'examen de l'investissement à court et à long terme tant en ce qui concerne les logements collectifs que les logements à locataire unique.

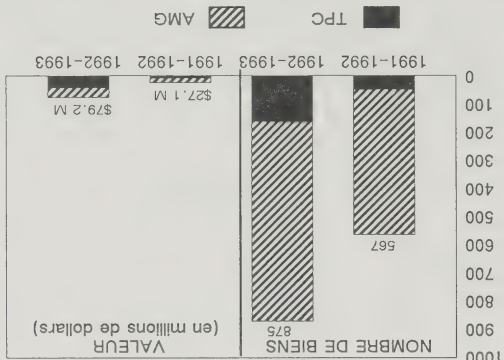
Le Ministère gère divers biens immobiliers autres que des immeubles de bureaux. Parmi ces biens, 126 appartiennent à l'État et 274 sont loués; le Ministère gère également divers biens excédentaires loués ou appartenant à l'État. Travaux publics Canada a la garde de dix barrages, également la garde du vieux canal Welland, de douze ponts, incluant une digue, et de 1 201 kilomètres de la route de l'Alaska. TPC est responsable de travaux d'immobilisations visant l'amélioration de tronçons de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier et Mount Revelstoke). L'entretien de la route transcanadienne, dans les parcs nationaux, relève du Service canadien des parcs d'Environnement Canada.

Les locataires et les utilisateurs des installations à destination particulière de Travaux publics Canada sont des plus divers. Non seulement Travaux publics Canada doit-il loger d'autres ministères fédéraux, mais il doit également répondre aux besoins spéciaux de la population et des députés à la Chambre des communes et au Sénat. Parmi les autres locataires du Conseil privé, la Bibliothèque nationale, la Cour suprême du Canada ainsi que diverses commissions royales et divers groupes de travail spéciaux. Le grand public est également important, et c'est pour lui que l'on administre, l'écluse et les barrages, les calées sèches, les ponts, les routes et les autres biens immobiliers qui doivent être conservés en bon état de façon à en garantir la sécurité de fonctionnement.

Il faut des ressources pour assurer le fonctionnement et veiller à l'entretien du portefeuille des installations à destination particulière et des installations d'usage courant de façon à respecter les normes établies par l'administration fédérale et à fournir aux locataires un milieu de travail productif. Dans le but d'offrir à ses locataires et à la population un milieu approprié sur le plan de la santé et de la sécurité, des ressources sont nécessaires à la fois pour veiller à l'entretien et à l'amélioration de ces installations. Certaines de ces améliorations sont motivées par des raisons de santé et de sécurité ou encore pour permettre à l'Etat de réaliser de plus grandes économies au chapitre des frais de fonctionnement et d'entretien. Tel qu'il a été mentionné précédemment, le répertoire des biens immobiliers est vieillissant et, depuis un certain temps, il a été assujéti à une réduction de financement. Ces facteurs ont contribué à augmenter les frais de fonctionnement et d'entretien et à accroître le nombre des réparations qui ont été reportées et qui ont maintenant une incidence sur la santé et la sécurité.

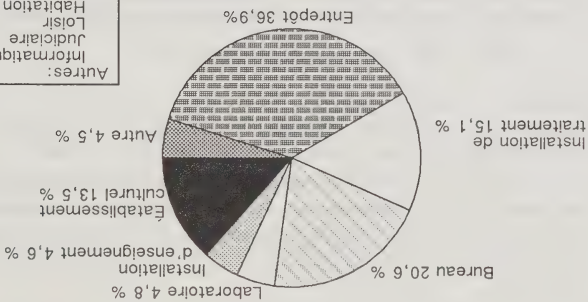
Le Ministère continue de financer les opérations d'aliénation des biens excédentaires fédéraux. En 1991-1992, Travaux publics Canada a procédé à l'aliénation de 567 biens immobiliers excédentaires, incluant ceux qui provenaient d'autres ministères fédéraux, pour une valeur globale de 27,1 millions de dollars. Pour l'exercice 1992-1993, on projette l'aliénation de biens excédentaires appartenant à TPC et plus précisément quelque 165 biens évalués à 45,1 millions de dollars. Le Ministère se propose également d'aliéner quelque 710 autres biens évalués à 34,1 millions de dollars provenant d'autres ministères.

Aliénation de biens excédentaires de TPC et d'AMG pour les exercices 1991-1992 et 1992-1993



Travaux Publics Canada assume la gestion du cycle de vie du répertoire immobilier de l'administration fédérale comprenant des installations à destination particulière et des installations à usages multiples. Ces installations vont de biens désignés de la Cité parlementaire dans la région de la capitale nationale et de la Citadelle dans la ville de Québec, à des locaux commerciaux et d'usage courant tels que des entrepôts, des laboratoires, des installations de traitement, des installations scolaires et des salles de conférence, des musées, installations relatives à l'administration de la justice et des logements dans les régions nordiques. Outre les installations susmentionnées, l'activité des installations fédérales est également responsable d'un portefeuille diversifié de biens excédentaires, d'une écluse et de barrages, de cales sèches, de ponts et de routes.

Nature des locaux d'usage courant (appartenant à l'Etat ou loués) - 1992



L'activité des installations fédérales contribue à l'atteinte de l'objectif visé par l'administration fédérale en ce qui concerne le contrôle des dépenses et, à cette fin, gère efficacement le portefeuille de biens qui lui est confié. Pour ce faire, on met l'accent sur un investissement judicieux, un fonctionnement et une maintenance efficaces et ainsi que sur l'optimisation des recettes provenant de l'aliénation de biens excédentaires. Dans le but de réduire les dépenses gouvernementales, on procède à la négociation d'accords de dessaisissement portant sur le transfert de la responsabilité d'importants biens techniques tels que la route de l'Alaska, ainsi que des dépenses et des responsabilités à long terme qui s'y rapportent, à d'autres paliers de gouvernement ou à une tierce partie.

Tableau 11 : Résultats financiers de 1991-1992

(en milliers de dollars)		1991-1992	
		Budget principal	Différence
Dépenses brutes			
Bâtiments	187 822	195 248	(7 426)
Biens excédentaires	8 146	11 291	(3 145)
Aménagement foncier	637	385	252
Ouvrages maritimes	8 228	9 484	(1 256)
Routes et ponts	55 550	53 462	2 088
	260 383	269 870	(9 487)
Moins : recettes à valoir sur le crédit	67 422	65 207	2 215
Activité nette	192 961	204 663	(11 702)

Explication de la différence : Les dépenses nettes, en 1991-1992, ont été inférieures de 11,7 millions de dollars ou 5,7 % à la somme prévue dans le Budget principal. La différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- baisse nette dans les dépenses de fonctionnement budgétaire principalement due à une réduction imposée en 1991-1992; et (9,5)
- hausse des recettes provenant des locataires du gouvernement et de tiers qui payent un loyer. (2,2)

C. Installations fédérales

Objetif

L'objectif des installations fédérales est d'administrer l'investissement et le dessaisissement dans le cadre d'un portefeuille varié d'installations fédérales placées sous la garde du Ministre.

Description

Cette activité porte sur la gestion d'un portefeuille de biens immobiliers placé sous la garde des Travaux publics et constitué d'immeubles fédéraux (installations à destination particulière et à utilisation partagée, constructions domiciliaires, biens désignés et installations d'urgence), de biens excédentaires, de bassins de radoub, d'une écluse, de barrages, de routes, de ponts et de projets d'aménagement foncier. Travaux publics Canada gère le rendement de ces biens afin de protéger les investissements fédéraux, de veiller au respect des normes de santé, de sécurité et d'accessibilité et de contrôler la fourniture de locaux aux locataires. Il s'agit de locaux loués ou de locaux appartenant à l'État.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 20,0 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme pour 1993-1994.

Au tableau 10, figure un sommaire des dépenses et des recettes liées à cette activité. Actuellement, un nombre limité de locataires paient un loyer en vertu d'une loi ou d'une politique gouvernementale précise. Ces recettes sont à valoir sur le crédit. Les recettes provenant de la vente d'énergie sont aussi à valoir sur le crédit.

Tableau 10 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	1993-1994	1992-1993	Réel
		1993-1994	1992-1993	1991-1992	
Dépenses brutes		351 697	240 997	187 822	
Bâtiments					
Biens excédentaires		7 730	8 225	8 146	
Aménagement foncier		400	407	637	
Ouvrages maritimes		13 313	14 365	8 228	
Routes et ponts		16 034	43 331	55 550	
		389 174	307 325	260 383	
Moins : recettes à valoir sur le crédit		68 623	73 456	67 422	
Activité nette		320 551	233 869	192 961	

En 1992-1993, le Ministère a établi et appliqué des critères objectifs permettant de comparer les tendances relativement aux locaux occupés par les principaux locataires (superficie occupée par équivalent temps plein coût moyen des locaux par équivalent temps plein et coût unitaire moyen des locaux occupés par le ministère locataire). Ces indicateurs, une fois perfectionnés, seront incorporés au cadre d'évaluation du rendement qui doit être achevé avec la collaboration du Bureau de gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor. Grâce à ces indicateurs et à une planification stratégique améliorée, le Ministère pourra analyser les tendances des années à venir et élargir son horizon de planification.

En 1991-1992, le répertoire du ministère de locaux loués contenait 2 545 baux représentant 2 020 200 mètres carrés. En 1992-1993, le nombre de baux est 2 276 (dont 553 ont été remplacés ou renouvelés) pour une superficie totale de 2 104 700 mètres carrés. Le Ministère prévoit qu'en 1993-1994, le répertoire des baux passera à 2 332, dont 446 renouvellements de bail, et la superficie totale louée devrait atteindre quelque 2 186 700 mètres carrés.

Tableau 9 : Locaux à bureaux

(en milliers de mètres carrés)	1993-1994	1992-1993	1991-1992
Locaux de l'État	2 353,0	2 289,4	2 321,3
Locaux obtenus par bail-achat	561,3	561,3	561,3
Locaux loués	2 186,7	2 104,7	2 020,2
Total	5 101,0	4 955,4	4 902,8

Explication de la différence : En 1991-1992, les dépenses nettes ont été inférieures de 24,5 millions de dollars ou 3,4 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars			
	●	baisse dans les dépenses de fonctionnement principalement due à une réduction budgétaire imposée en 1991-1992;	(13,7)
	●	fonds additionnels pour différents projets d'immobilisations, comprennent le nouveau centre national de traitement de la TPS et l'examen de laboratoires à Place du Portage, Phase II; et	10,6
	●	hausse des recettes provenant des locataires du gouvernement et de tiers qui payent un loyer.	(21,4)
Données sur le rendement et justification des ressources			

Le rendement de l'activité Locaux à bureaux sera évalué en fonction d'un certain nombre de critères, notamment le règlement des différends avec les locataires, l'amélioration des communications avec ces derniers, la fourniture de locaux (dans les délais demandés), l'établissement de mesures pour déterminer les taux d'occupation, l'acquisition de locaux loués ou de locaux obtenus par bail-achat, la construction d'installations de l'État, l'achat d'installations et l'identification des locaux dans le répertoire des Travaux publics.

Le Ministère a reçu à peu près 700 demandes de dérogation aux normes du logement depuis janvier 1989 et toutes ont été réglées avec succès au niveau régional par voie de consultation et de dialogues.

Le Ministère veut continuer d'insister sur l'importance d'avoir une rétroaction des locataires et d'établir un bon dialogue avec eux. De plus, il entend avoir davantage recours à des pratiques novatrices telles que l'accueil officiel des nouveaux locataires au moment de l'occupation des locaux, la formation de groupes de locataires chargés de discuter des questions courantes et la décentralisation du processus de prise de décisions pour un règlement plus rapide des différends à l'échelle régionale.

Le Ministère fera davantage appel à des représentants des locataires pour les fins suivantes : préciser les besoins stratégiques et opérationnels des locataires en matière de logement; améliorer la planification à long terme; faire connaître les répercussions des initiatives du Ministère à la grandeur du gouvernement; et fournir des renseignements précis sur l'utilisation des locaux tels qu'il est indiqué dans les systèmes d'information de TPC.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 55,1 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1993-1994. Un résumé des dépenses et des recettes pour cette activité est présenté au tableau 7. À l'heure actuelle, les organismes non gouvernementaux et un certain nombre de locataires de l'administration fédérale paient un loyer conformément à une loi donnée ou à une politique gouvernementale. Ces recettes sont à valoir sur le crédit.

Tableau 7 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses	1993-1994	1992-1993
Prévu	1992-1993	1991-1992
Réel		
Dépenses brutes	1 073 659	1 047 732
Moins : recettes à valoir sur le crédit	170 808	178 725
Activité nette	902 851	869 007

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 8 : Résultats financiers de 1991-1992

(en milliers de dollars)		
Réal	Budget principal	Différence
Dépenses brutes	898 366	901 517
Moins : recettes à valoir sur le crédit	194 682	173 284
Activité nette	703 684	728 233

B. Lieux à bureaux

Objectif

L'objectif des lieux à bureaux est d'assurer centralement une gestion de la fourniture de lieux à bureaux afin de mettre à la disposition des locataires fédéraux des bureaux conviviaux et sûrs, de promouvoir un environnement de travail productif et d'optimiser l'investissement fédéral dans les immeubles.

Description

Travaux publics fournit les lieux et les services connexes à 110 ministères et organismes locataires. Compte tenu de sa responsabilité à l'égard de la gestion, il doit répondre aux besoins des locataires en examinant toutes les possibilités offertes dans le contexte fédéral. Ainsi il peut choisir de répondre à un besoin en offrant des lieux faisant partie de l'inventaire des biens appartenant à l'État, en achetant une nouvelle propriété, en louant du secteur privé ou en recourant à une entreprise conjointe de bail-achat.

Le Ministère doit appliquer les politiques et les normes régissant le nombre, la qualité et l'emplacement des lieux tout en respectant les lois, les règlements et les politiques en matière de logement. En raison de la prise de conscience accrue à l'égard des questions environnementales, des problèmes de santé et de sécurité et de l'engagement pris par Travaux publics en vue de fournir un environnement de travail favorisant la productivité, la gestion efficace de cette fonction deviendra de plus en plus complexe et soulèvera un nombre croissant de défis. Les ressources nécessaires aux immobilisations et au fonctionnement pour répondre à ces demandes sont gérées selon des méthodes éprouvées générant des produits de placements raisonnables.

Le portefeuille des lieux à bureaux est divisé en quatre catégories budgétaires ayant des objectifs précis :

- **Acquisitions de biens :**
 - fournir de nouvelles installations appartenant à l'État ou améliorer ses installations actuelles et l'infrastructure connexe;
- **Bail :**
 - fournir des lieux à bureaux en louant des propriétés à bail;
- **Bail-achat :**
 - fournir des lieux à bureaux en recourant à la formule de bail-achat; et
- **Fonctionnement et entretien des biens de l'État :**
 - assurer le fonctionnement et l'entretien des installations appartenant à l'État et des infrastructures connexes.

Dans le cadre de la planification, le Ministère s'est engagé à améliorer la gestion de ses recettes et à accroître les recettes provenant de tiers. En 1991-1992, Travaux publics avait prévu recevoir des ministères fédéraux et des autres locataires des recettes de location s'élevant à 238,5 millions de dollars. Le montant réel perçu a été de 262,1 millions de dollars, soit 23,6 millions de dollars de plus que le montant prévu.

Travaux publics s'est également engagé à réduire l'écart entre les prévisions et les dépenses réelles grâce à la planification et il a déjà obtenu certains résultats. À cette fin, le Ministère surveille étroitement sa situation financière en comparant les dépenses prévues et les dépenses réelles. En 1990-1991, le montant total disponible s'élevait à 1 505,6 millions de dollars alors que les dépenses réelles ont été de 1 484,8 millions de dollars, soit 98,6 % du total disponible. En 1991-1992, le pourcentage était de 96,7 %, représentant 1 564,9 millions de dollars de dépenses réelles contre 1 617,5 millions de dollars disponibles.

Tableau 6 : Résultats financiers de 1991-1992

(en milliers de dollars)				
1991-1992				
Différence	Budget principal		Réel	
	ETP	\$	ETP	\$
ETP	(94)	(12)	Coordination du Programme	
	240	43 508	228	43 414

Explication de la différence : En 1991-1992, les dépenses brutes ont été inférieures de 0,1 millions de dollars ou 0,2 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- baisse des dépenses de fonctionnement (0,2 million de dollars), compensés par une hausse dans les dépenses en capital (0,1 million de dollars).
- (0,1)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité de la coordination du Programme doit être mesuré en fonction de la qualité des plans et de leur présentation dans les délais raisonnables, des prévisions exactes des hausses de recettes et des baisses de dépenses et du nombre et de la qualité des politiques et des modalités.

Travaux publics a élaboré plusieurs plans stratégiques pour promouvoir la planification et la coordination du Programme. Ceux-ci comprennent le plan opérationnel plurianuel, le plan plurianuel des ressources humaines, le plan de technologie informatique, le plan de communication, le plan de recherche et de développement et le plan d'investissements à long terme. Le Ministère est à élaborer un plan des biens immobiliers qui regroupera les plans de gestion des biens, les plans de gestion des investissements et le plan de logement pour les locataires, lequel est en préparation.

La politique sur le plan de gestion des biens, adoptée par Travaux publics au cours de l'exercice 1986-1987, prévoit élaborer, au cours d'une période de cinq ans, un tel plan pour chacun des 380 immeubles à bureaux appartenant à l'Etat dont le Ministère a la garde. D'ici la fin de l'exercice 1992-1993, un total de 192 plans auront été préparés. En 1993-1994, on prévoit terminer 75 % des plans de gestion des biens. Des 380 immeubles à bureaux appartenant à l'Etat, 49 sont voués au transfert, à la démolition ou à l'aliénation. Par conséquent, aucun plan de gestion des biens n'a été préparé pour ceux-ci.

A. Coordination du Programme

Objectif

L'objectif de la coordination du Programme est d'assurer la prestation de politiques et de conseils opérationnels au Ministère et à la direction du Ministère.

Description

La coordination du Programme prévoit un cadre stratégique pour le Programme des biens immobiliers, permet de coordonner tous les besoins en ressources humaines et d'établir des pratiques de gestion éprouvées pour en assurer l'efficacité. Cette activité a pour but d'élaborer des politiques et des normes pour les modalités de planification opérationnelle et financière applicables aux rapports; elle permet également d'introduire des contrôles pour gérer les investissements du gouvernement dans des biens immobiliers précis sous la garde de Travaux publics afin de les réglementer et de les protéger, puis d'administrer les locaux nécessaires aux autres ministères. Elle comprend également l'élaboration de politiques, de plans et de dispositions permettant au Ministre de s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des situations d'urgence, le paiement des subventions en remplacement des impôts ainsi que la recherche et le développement nécessaires au portefeuille de biens immobiliers du Ministère.

En qualité de gardien, la Direction générale du logement doit retenir à contrat les services pertinents de TPC ou du secteur privé pour acheter, vendre ou conserver les biens immobiliers.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 2,2 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1993-1994.

Tableau 5 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses 1993-1994				
\$	ETP	\$	ETP	\$
42 806	240	48 575	240	43 414
Coordination du Programme				
				ETP
				228

Évaluation des subventions aux municipalités : L'évaluation a confirmé l'efficacité du programme. Ce dernier a permis au gouvernement d'épargner 20 millions de dollars en 1989-1990, et les coûts de fonctionnement du programme ont atteint 2,6 millions de dollars. Les principales conclusions indiquent qu'on a satisfait aux objectifs actuels d'équité à l'égard des contribuables et de justice envers les municipalités et qu'il n'y a pas d'autres solutions rentables en ce qui concerne la réalisation du programme par le Ministère. Cependant, on a signalé qu'il y a un manque de connaissances en dehors du Ministère sur le processus d'appel, des retards dans le versement final des subventions et un manque d'uniformité dans les dérogations en taux de salaire actuels ne permettent pas à TPC de recruter ou de conserver des évaluateurs qualifiés. C'est pourquoi il faut apporter certaines modifications aux dispositions organisationnelles et aux arrangements financiers entre les participants du programme pour que ce dernier soit plus efficace.

Les recommandations de l'évaluation ont été acceptées par le Comité de vérification et d'évaluation et elles sont en voie d'être appliquées. Voici les principales recommandations qui ont été présentées : il faudrait faire connaître davantage le mécanisme d'examen, effectuer le versement des subventions à temps et éliminer les réductions rétroactives des subventions, rationaliser les exceptions en ce qui concerne les paiements et verser des subventions à l'égard des biens immobiliers loués à des tierces parties. En outre, les gardiens devraient payer pour les coûts relatifs aux subventions et aux services du programme lorsqu'on leur permet de conserver des montants économisés. Il est nécessaire d'avoir de meilleurs sources d'information et de meilleures méthodes de recherche afin d'aider à la planification et au contrôle des programmes, et les niveaux de classification du personnel doivent être examinés.

Évaluation des locaux à bureaux : Cette évaluation a été réalisée dans le cadre du Plan de l'évaluation par la Direction de l'évaluation des programmes, qui relève de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation. L'évaluation portait notamment sur des questions telles que les solutions de rechange par rapport à celles qui consistent à posséder et à fournir des locaux à bureaux, l'efficacité de la stratégie d'investissement, la satisfaction des clients en ce qui concerne les locaux à bureau et la rentabilité de l'exploitation des locaux à bureaux. À l'heure actuelle, une évaluation est en cours concernant l'incidence du milieu de travail sur la productivité.

- le design global initial n'a pas été suffisamment évalué quant à ses répercussions sur l'aménagement ultérieur de l'immeuble;

- le choix de la méthode "conception-construction" faisant appel à des caractéristiques techniques de rendement n'était pas approprié pour un projet de bail-achat étant donné que l'IPC se retrouvait avec très peu de pouvoirs de décision et que le promoteur avait presque toute la responsabilité du design et de la mise en oeuvre du projet;

- la difficulté d'élaborer un critère de rendement approprié a entraîné des problèmes d'interprétation et de graves mésententes concernant les exigences et la conception du système;

- dès le début du projet, les attentes de l'IPC et du promoteur concernant le projet ainsi que les exigences en matière de gestion n'ont pas été définies clairement; et
- les arrangements financiers relatifs au projet n'ont pas incité le promoteur à maximiser la qualité à long terme de l'immeuble.

Les recommandations de l'évaluation ont été acceptées par le Comité de vérification et d'évaluation de l'IPC et sont en voie d'être mises en oeuvre. Voici quelques-unes des principales recommandations :

- le "design global initial" devrait être analysé plus en profondeur quant à ses répercussions sur les modifications apportées à l'aménagement par les locataires et les opérations du Programme;
- l'IPC devrait choisir une méthode appropriée de réalisation du projet fondée sur le risque qu'il est prêt à accepter en tenant compte de l'innovation dont doit faire preuve le promoteur;

- des caractéristiques techniques de rendement doivent être présentées et les exigences en matière de gestion du projet doivent être établies dès le début du projet; et
- les arrangements financiers doivent permettre au promoteur de participer à la plus-value de l'immeuble à long terme.

L'application des recommandations entraînera un design plus efficace de l'immeuble, des économies substantielles du fait de la réduction des coûts de gestion du projet et, éventuellement, une meilleure optimisation des ressources pour l'État en raison d'arrangements financiers plus souples convenus avec le promoteur à l'occasion de projets semblables.

Place Canada, Edmonton : L'évaluation indique que ce projet de bail-achat de 152 millions de dollars a été une réussite. Cependant, on a trouvé aussi que :

En 1992-1993 la Direction de l'évaluation des programmes, qui relève de la Direction générale de la vérification, a réalisé trois initiatives importantes : des évaluations du projet de bail-achat de Place Canada et du Programme de subventions aux municipalités ainsi qu'une évaluation du Programme des locaux à bureaux.

marché et aux pressions de la demande.
40 %, sont loués du secteur privé et sont, de ce fait, soumis aux fluctuations du des locaux à bureaux utilisés par le gouvernement fédéral, les autres locaux, soit actuellement (ou est en voie d'acquérir par bail-achat) au nom de Sa Majesté 60 % locaux, le Ministère étudie les solutions les plus avantageuses. TPC possède les - pour répondre aux besoins à long terme des locataires en ce qui concerne le ou de crédit-bail :
Gérer les investissements immobiliers de TPC en choisissant la solution offrant le meilleur rapport coûts-avantages; il peut s'agir d'achat, de construction, de bail-achat

plus tard à la fin de 1992-1993.
autres ministères du gouvernement, d'une valeur de 34,1 millions de dollars, au atteint 45,1 millions de dollars et 710 autres biens immobiliers appartenant aux Le Ministère prévoit aliéner 165 biens immobiliers appartenant à TPC dont la valeur Travaux publics compte 328 biens immobiliers qui ont été déclarés excédentaires. - en ce qui concerne le contrôle du coût-efficacité du Programme des biens immobiliers, le Ministère a mis au point plusieurs indicateurs permettant de mesurer le rendement de ses biens immobiliers, y compris le nombre d'immeubles qui n'atteignent pas les objectifs de rentabilité (fondés sur les dépenses totales des immeubles à bureaux par rapport aux recettes totales selon les prix du marché par locataire), et le pourcentage des locaux vacants commercialisables; et

financier des locaux à bureaux;
budgétisation des immobilisations ainsi qu'à évaluer le rendement opérationnel et investissements à prendre des décisions opérationnelles et en matière de afin d'aider les gestionnaires de portefeuille et les gestionnaires des mettant au point des outils (politique, indicateurs de rendement et cadre analytique) on a amélioré la façon de déterminer le rendement des investissements (RI) en l'établissement des budgets;
des biens utilisés chaque année pour la planification de la gestion des immeubles et l'établissement d'un Conseil pratique à l'appui de la politique du Conseil du Trésor en oeuvre de la nouvelle politique sur le système de sécurité pour les personnes, disponibilité, la formation du personnel en matière de techniques de gestion des biens, l'établissement d'objectifs en matière d'exploitation d'immeubles, élaborées, y compris la définition plus précise des critères d'évaluation de la travaux avancent en ce qui concerne les processus de planification et des stratégies immobiliers et l'évaluation par le Ministère de son rôle de gestionnaire de biens. Un élément clé pour la définition de l'orientation du Programme des biens le concept de milieu de travail productif pour les locataires fédéraux continue d'être

L'efficacité du Programme des biens immobiliers doit être évaluée en fonction de son objectif qui est de gérer un portefeuille diversifié de biens immobiliers appartenant à l'Etat dans le but de fournir aux locataires du gouvernement fédéral des locaux appropriés et d'optimiser les investissements. Il est possible d'évaluer, de façon plus spécifique, l'efficacité du Programme en examinant ses principales fonctions :

- Répondre aux besoins des locataires en leur fournissant des locaux appropriés et sécuritaires afin d'assurer un milieu de travail favorisant la productivité :
 - en 1992-1993, le Ministère a fourni 4 955 408 mètres carrés de locaux à bureaux à quelque 110 locataires fédéraux (ministères et organismes) et à environ 1 600 locataires non gouvernementaux et tierces parties;
 - en 1992-1993, le loyer moyen par équivalent temps plein (ETP) sera d'environ 4 874 \$ (165 000 ETP), la superficie moyenne par ETP étant de 21 à 25 mètres carrés, selon les besoins du locataire. Ces moyens d'évaluer le rendement continueront d'être améliorés au cours de la prochaine année;
 - le Ministère continuera de rationaliser le processus de livraison des locaux loués et tentera de faire passer le délai moyen de livraison qui varie actuellement entre 12 et 24 mois, à un délai variant entre 6 et 12 mois;
 - en 1992-1993, 2 300 des 6 000 accords d'occupation seront renégociés soit à la suite d'un renouvellement ou de nouveaux besoins de locaux; et
 - la plupart des immeubles à bureaux appartenant à l'Etat arriveront bientôt à la fin de leur vie utile (l'âge moyen des immeubles à bureaux dépasse 40 ans). L'entretien de ces biens et la prestation de services d'un certain niveau aux locataires demeureront pour le Ministère un défi de taille.
- Gérer tous les biens immobiliers du Ministère en observant toutes les normes de santé et de sécurité et en fournissant aux locataires fédéraux un milieu de travail productif et en faisant en sorte que le rendement des investissements soit raisonnable :
 - en ce qui concerne les matières dangereuses, étant donné que Travaux publics connaît mieux ses biens immobiliers, il pourra procéder davantage d'une façon proactive en ce qui concerne le traitement des BPC, de l'amiante, des réservoirs de stockage souterrains et des CFC qu'il possède. On a élaboré des stratégies de concertant l'enlèvement, la gestion sur place, le confinement ou la conversion des matières dangereuses; elles font partie du plan environnemental du Ministère;

En 1992-1993, TPC a conclu une entente de principe avec les provinces de l'Ontario et du Québec en vue de transférer à ces dernières un pont nouvellement construit pour remplacer l'ancien pont Perley. En date du 1^{er} avril 1992, TPC a transféré le tronçon du Yukon de la route de l'Alaska au gouvernement territorial du Yukon et a confié les opérations du pont ferroviaire de New Westminster à CN Rail. En vertu de cette entente, TPC conserve sa responsabilité de gardien.

Aliénation de biens excédentaires : On a commencé une analyse de l'activité d'aliénation en vue d'élaborer des conseils pratiques et de déterminer les possibilités concernant l'amélioration de la gestion de cette activité. On a élaboré un programme d'aliénation du reste des installations marines excédentaires, y compris les besoins de financement et les calendriers, et l'on prévoit qu'il sera mis en œuvre au plus tard en 1995-1996.

Transferts de la garde de biens : TPC continue de négocier le transfert de la garde de biens avec Pêches et Océans (P&O) en vue du transfert immédiat de quatre biens qui revendraient dans le portefeuille immobilier de TPC, et il examine également le transfert potentiel d'autres installations de P&O à TPC. Ce dernier négocie également le transfert ainsi que le transfert d'une installation frontalière à Cornwall. Les négociations concernant le transfert des musées de la région de la Capitale nationale se poursuivent, et il est prévu que le Musée des Beaux-Arts du Canada serait le premier à être transféré. La date limite pour le transfert des musées est le 1^{er} avril 1993. TPC continuera de négocier avec 10 ministères locaux en vue du transfert d'immeubles à usage spécial loués, la plupart des transferts importants devant être réalisés au plus tard le 1^{er} avril 1994.

Loyer de la Société canadienne des postes (SCP) fixé selon les prix du marché : En 1992-1993, une nouvelle entente visant à fixer le loyer du logement selon les prix du marché a été négociée avec la SCP. En vertu de cette entente, les deux parties signeront des baux normalisés de trois ans pour toutes les occupations partagées au plus tard le 1^{er} avril 1993. Les loyers augmenteront au cours de la période de location, et ils en viendront à atteindre les prix moyens du marché en 1996. Les baux subséquents relatifs à chaque bien immobilier seront fixés selon les taux du marché.

Loyers fixés selon les prix du marché – Logement : On a commencé, le 1^{er} avril 1992, à fixer le taux des loyers des autres ministères selon les prix du marché, en ce qui concerne le logement géré par TPC.

Programme environnemental : Dans le cadre du Programme national d'assainissement des lieux contaminés, TPC a identifié les lieux contaminés faisant partie de ses biens immobiliers par une étude qu'il a commandée sur les installations fédérales et par la vérification d'environ la moitié des immeubles à bureaux. Conformément au plan environnemental du Ministère, TPC a terminé l'examen des procédures relatives au traitement des matières dangereuses et amorcé des projets environnementaux dans plusieurs régions : enlèvement des BPC des transformateurs; mise en oeuvre de mesures de confinement et de conservation; et remplacement des réservoirs de stockage souterrains dans des cas urgents et décontamination des lieux, au besoin.

Gestion des investissements :

Initiatives du secteur public et du secteur privé : En 1992-1993, TPC a entrepris deux projets indiquant qu'il s'est engagé à trouver des occasions innovatrices d'investissement avec d'autres paliers du gouvernement et du secteur privé.

- **Projet "36 ADELALDE" à Toronto :** On a présenté des appels d'offres dans le secteur privé en vue d'obtenir des solutions de remplacement pour ce qui est de la fourniture de logement et pour répondre aux exigences en ce qui concerne les coûts en capital. Ce projet est unique en ce sens que TPC a vu l'occasion de confier au secteur privé le soin de relever le défi de proposer les meilleures solutions.

- **Projet "Library Square" à Vancouver :** Ce projet vise à transformer un groupe d'immeubles du centre de Vancouver en un complexe regroupant une bibliothèque municipale et des immeubles à bureaux de TPC. Ce projet a exigé que l'on travaille en étroite collaboration avec la municipalité, les organismes centraux et les directions générales de services de TPC.

Cadre de location : TPC s'est engagé à reprendre la conception du processus de planification de location des locaux. L'objectif consiste à changer fondamentalement le processus en vue d'améliorer la qualité et de réduire les coûts et les délais.

Besoins de nouveaux locaux : Un système a été mis en oeuvre afin de contrôler les aspects financiers en ce qui concerne les besoins de nouveaux locaux pour lesquels aucun financement n'est prévu.

Stratégies en matière d'investissement : On a mis au point des stratégies d'investissement urbain élaborées pour diverses villes dont Montréal, Toronto, Victoria, Hamilton.

Stratégies de dessaisissement : TPC a poursuivi des initiatives individuelles pendant l'exercice de 1991-1992 et celui de 1992-1993. Des discussions ont commencé avec la province du Manitoba concernant le transfert du barrage et de l'écluse St. Andrews. En même temps, Transports Canada a convenu qu'il était possible qu'il accepte un certain nombre d'autres biens de TPC, qui ferait partie de ses négociations avec les provinces en ce qui concerne la politique du réseau routier national. Les discussions sont également amorcées avec Transports Canada et Environnement Canada (Parcs) concernant le transfert à ces derniers de la responsabilité financière des tronçons de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux.

Accommodation Management Information System (AMIS): The integrity, accuracy and timeliness of AMIS data will be continually monitored and refined. PWC will enter into discussions with tenants on reconciling data between departments and on the viability of automated data exchange. PWC will also undertake to provide a report, for review by tenants entering into MOAs and for accountability reporting, on the effectiveness and efficiency of accommodation provided using the three major indicators. In 1993–94, emphasis will also be placed on implementing the Branch's Strategic Information Technology Plan; corporate developments related to the use of the Computer-Aided Design Drafting, Computer-Aided Facility Management and Geographic Information System (CADD/CAFM/GIS) technologies; and exploring even greater opportunities for automated data sharing with tenants.

Long-Term Tenant Demand Planning: PWC will continue efforts to improve its long-term planning processes through the comprehensive analysis of government policy and budgetary documents (e.g., the Speech from the Throne, the Budget, Departmental Expenditure Plans (Main Estimates Part III) and Memoranda to Cabinet) in order to ascertain the accommodation and resource implications of government decisions. The Department will also reaffirm the importance of accurate tenant information to the Multi-Year Operational Plan (MYOP) planning process and longer term accommodation planning needs. Corporate-level strategic planning linkages will be further refined, as will the PWC/tenant interface for annual MYOP planning. This process includes annual reports sensitizing senior officials of other government departments on their use, cost and occupancy of accommodation, using major indicators on total space occupied, average allocation per employee, cost of accommodation and other comparative information, as was done for the planning year 1992–93.

Customer Satisfaction: Customer satisfaction and open dialogue will continue to be a dominant theme through the Interdepartmental National Accommodation Panel, the Federal Accommodation Forum, Tenant Representatives and pro-active communications strategies and tools such as the departmental newsletter, Doing Business with PWC, and the information bulletin, Tenant Talk. The two-level Tenant Appeal Process, which was originally established as a mechanism for resolving disputes under the Chapter 120 Guidelines, will also continue within the new shared accountability framework. Tenants will be provided with appeal mechanisms for processes such as the application of space and fit-up standards, Memoranda of Understanding for Tenant Services, and the application of Serviceability models.

Special Operating Agencies (SOAs): There are now 14 Special Operating Agencies, each of which has a unique mandate which may require that accommodation be acquired in a location that is conducive to revenue generation and that is physically removed from the parent organization. The relationship between PWC and SOAs and the range of flexibility regarding occupancy instrument negotiation will be clarified, as will the complexities that exist between those that are reimbursing and those that are non-reimbursing.

Co-location and Streamlining: PWC will continue to play a leadership role in the development and implementation of strategies to effectively co-locate departments and agencies delivering similar programs or services. In 1993–94, PWC will work in partnership with all affected organizations to examine the viability of establishing Federal Judicial Centres and special facilities for smaller agencies. PWC will also actively pursue the continuation of the Government InfoCentre and Government Business Centre initiative through the creation of co-located offices where economically and logistically viable. These centres will take full advantage of common-use areas (waiting, reception, meeting rooms, etc.) and shared administrative support units.

Asset Management: The Asset Management function is concerned primarily with the supply side of the Real Property Program, both in providing space prescribed by program changes and tenant demand, and in ensuring that the source of the supply--the inventory of assets--is managed as effectively and efficiently as possible.

The Department's approach to the management of its inventory of assets centres on two major priorities: to provide a safe and productive environment to the users of its facilities; and to preserve the economic value of the assets. Achievement of these objectives depends on the integrity of the quality and condition of the real property assets base.

The increasing age and built-heritage value of Public Works' assets continue to pressure the Real Property Program to reconcile conflicting goals, such as improving the serviceability of its assets to tenants and the public while maintaining their heritage value. The government's continued emphasis on fiscal restraint, combined with the additional financial pressures resulting from a revised and enhanced policy on accessibility, the environmental agenda, PS 2000 and the move to operating budgets, present further challenges.

To respond to these challenges and to numerous external influences, the Department is developing several strategies to manage its diverse portfolio of assets and to protect the government's investment in the inventory.

Consolidation of Policy Framework: Policy design and delivery in the areas of accessibility, environmental protection, fitness and day care will focus on the consolidation of a framework responding to the regions' requirements in these areas, thus enabling them to enhance their service delivery capacity within the limits of the current fiscal restraint environment.

Space Optimization: The continued application of the decision-making framework on space optimization reflects the Department's dual objectives of increasing the value and utilization of its inventory and of providing a satisfactory work environment to its tenants.

Re-Examination of Common-Use Assets: PWC has undertaken a review of the current management of the Department's common-use inventory. This study will examine current policy, look at emerging trends in tenant demand, and develop recommendations for the future management of this area of the inventory.

Cogeneration: PWC is investigating the potential for entering into a partnership with a private developer to install a cogeneration plant on PWC property that would provide steam and electricity at a more economical rate. This would provide an investment opportunity for the developer while permitting PWC to reduce the cost of providing utilities to its clients.

Northern Housing – Business Management Plan: A business plan is being prepared to address how PWC will manage northern housing in the future. The plan will examine all aspects of this activity, including the operations and maintenance base, management service costs, inventory management forecasts and options for reinvestment, upgrading and disposition of assets.

Customer Service Call Reporting: The Branch plans to initiate a customer service call pilot project to provide data on the number of complaints by tenant/building/operating target and an impact analysis on tenant relations. Based on the results of the pilot project, a phased approach to future reporting is planned:

- Phase 1 – incorporating additional buildings to the sample to be surveyed, on an accrual basis;
- Phase 2 – incorporating an assessment of average response time; and
- Phase 3 – incorporating an assessment of costs.

The pilot (including the analysis of tenant satisfaction and asset performance) and an implementation plan for Phase 1 should be completed during 1993–94.

Occupancy Instrument Refit Strategy: A strategy for undertaking base building and tenant improvements at the expiration of an Occupancy Instrument was successfully piloted in the Ontario Region during 1992–1993. This strategy is expected to be implemented across the entire Crown-owned and lease-purchase office inventory, once funds permit. The ongoing refurbishment of this inventory would significantly improve its quality and efficiency in the eyes of tenants, with the result that such space would become the preferred accommodation alternative.

Energy Retrofits: PWC plans to establish a number of lighting retrofit projects, to be funded initially by utilities and the Department or third party investors, that will increase energy and cost efficiencies while improving the quality of the work environment for tenants.

Environmental Agenda: In implementing the Departmental Action Plan, PWC will develop a policy on the management of environment-related accommodation issues (CFCs, PCBs, underground storage tanks, etc.) in conformity with regulated requirements. The Branch plans to initiate cost-effective environmental projects in areas such as energy and water savings, and to investigate the feasibility of some larger initiatives such as the expansion of the blue-box program and the creation of a waste recycling program.

Cost-Effectiveness of Departmental Operations: During 1992–93, the following issues were addressed to assess the cost effectiveness of the Program's operations:

- a policy, performance indicators and analytical framework were developed and implemented to support the decision-making process in the operating and capital budgeting areas and to allow the ongoing evaluation of the operational and financial performance of office assets;
- a study was conducted of unit-costs and revenue of Crown-owned office inventory; and
- a discussion paper was developed on the economic rationale of "owning versus leasing" within the Real Property Program inventory.

In 1993–94, these results will be applied in the context of the extended implementation of the Occupancy Instrument Refit Model across the asset inventory and in response to increasing and sustained pressures on the volume and unit-cost of base building and tenant refit work.

Revenue Management: During 1993–94, revised policies and best practices will be developed and implemented. Additional training will be made available to ensure that the employees have the skills required to manage the Program's revenues.

Investment Management: As the government's custodian and buyer of real property services, Public Works has a leading role within the government in promoting more efficient and cost-effective investment management. The Accommodation Branch will develop and implement strategies that reflect the government's commitment to safeguarding the environment and improving return on investment, as well as strategies to improve investment opportunities for the Branch's capital and leasing projects. These strategies include the following projects:

Investment Analysis: PWC recognizes the importance of rigorously analyzing all new investments to ensure that they are financially sound. An inter-branch working group will be established to lead to greater consistency and standardization of approach in the area of investment analysis. Issues dealing with standards, procedures and practices associated with investment analysis will be addressed. To ensure that project leaders, analysts and others involved in investment decisions can continue to perform high-quality investment analysis, appropriate specialized training in investment analysis will be provided.

Post-Evaluation: Post-evaluation procedures will be established to enable the Branch to evaluate the quality of investment analysis and project delivery. Pilot studies will be initiated on selected major capital projects.

National Investment Strategy: Over the past decade, strategic investment planning at Public Works Canada has taken many forms, from a conceptual Long Range Accommodation Investment Strategy in 1983 to the resourcing models that supported the Long-Term Accommodation Capital Plan and Long-Term Accommodation Plan in 1985 and 1988 respectively.

Drawing on these past initiatives, PWC tabled in 1992-93 a long-term investment strategy. In 1993-94, the Branch will develop a follow-up implementation plan to ensure the strategy's objectives are achieved.

Innovative Investment Opportunities: One of the greatest challenges facing PWC is the ongoing need to satisfy an incredibly diverse demand for office facilities with a supply of aged inventory and limited capital resources. Continuing fiscal restraint in government has advanced the need to further develop innovative means to generate funds to rebuild the capital base. In 1992-93, a project was undertaken to examine alternative financing methods. In 1993-94, the Branch will be reviewing its inventory of assets to identify opportunities to further pursue initiatives of this nature.

Lease Acquisition Framework: A number of improvements recommended as a result of internal and external audits will be implemented to improve responsiveness and shorten delivery time.

Urban Investment Strategies: Public Works will continue to develop and implement strategies for urban centres, and will work with tenant organizations to develop strategic plans for longer-term investment needs.

Serviceability of Private Sector Leases: The Branch will continue to develop documentation to ensure that PWC leases space from the private sector that meets the serviceability requirements of its tenants, in particular office space other than general administrative space.

Divestiture Strategy: PWC is developing a global strategy for divestiture activities which will be presented to Treasury Board in 1993. It has been found that all divestitures require an enormous amount of senior officials' time and large amounts of funds, in part because of the poor condition of facilities. PWC is continuing to proceed with the divestiture of individual assets where opportunities arise, including the Perley Bridge, the St. Andrews Lock and Dam and the French River Dam, and is collaborating with Transport Canada to include many divestiture assets in negotiations with provinces on the Strategic Capital Investment Initiative.

Esquimalt Graving Dock – Special Operating Agency Initiative: PWC will be putting forth a proposal to the Treasury Board seeking authority to create a Special Operating Agency (SOA) to operate the Esquimalt Graving Dock. The purpose of the SOA would be to bring the dock to break-even or better status, leading to the eventual divestiture of the facility as a more viable operation.

Parliamentary Precinct Strategy: PWC will be seeking approval from Treasury Board and Cabinet for the Parliamentary Precinct Long-Term Construction Program. This program addresses health and safety issues, as well as ensuring the continuation of the essential operations of government.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Program Management:

Strategic Information Technology Plan: The Accommodation Branch continues to implement its Strategic Information Technology Plan. Towards this end, it has completed the second stage of implementation--the Application Analysis-- for the Tenant Accommodation Demand System, the Occupancy Agreement System and the Project Planning and Status System. It has also initiated the third stage of implementation-- the Application Design-- for the Tenant Accommodation Demand System. As well, the Branch has initiated the joint implementation of the Real Property Management function and the Computer-Aided Design Drafting, Computer-Aided Facility Management and Geographic Information System (CADD/CAFM/GIS). The Real Property Management function will be re-engineered prior to the implementation of the latter system.

International Network/Workplace Network: The network encourages experts from around the world to share their views and experiences and to identify global trends related to office environments. Membership includes senior executives from Japan, Europe, the United States and Canada who have demonstrated exceptional experience in facilities management. The fall 1991 conference, held in Sweden, emphasized that accommodation must be the result of working partnerships between the occupants and the providers of space. The network's Second International Workshop will be held in Toronto in 1993, co-hosted by PWC, Bell Canada, Ontario Hydro and the Ontario Ministry of Government Services.

Emergency Preparedness: PWC has completed its participation in the interdepartmental review of public protection and continuity of government arrangement. The preparation of operational plans for the National Emergency Construction Agency continues (draft activation and public information plans were completed in 1991-92). The Business Resumption Plan for PWC headquarters has been completed, and the regional plans are scheduled for completion by the end of 1992-93.

Service Payments: As part of its evaluation of payments for services, the Accommodation Branch has negotiated General Service Agreements with the Architectural and Engineering and Realty Services branches. These agreements define the level of service and applicable fees based on private sector practices. Assessments have been made on the quality and level of services received from the Corporate Management Branch relative to those in the private sector.

Municipal Grants: Following the implementation of a new computerized system of grant calculations and payments in early 1993, the Department will start informing custodian departments of the grant amount paid for each of their properties.

Accommodation Management:

Master Occupancy Agreement (MOA): An MOA framework has been developed and is the basis for an MOA currently being negotiated with Employment and Immigration Canada. Discussions are under way with a number of other interested departments.

Serviceability: Seven generic office types have been identified to date: general administrative, public/front-end, quasi-judicial, training and conference, secure/enhanced, secure/general and warehouse storage. The process of identifying the requirements of each generic type of accommodation is under way. Tenant requirements for several of these types of accommodation are also being identified through a series of pilots with five tenant departments. The rating scales have been applied against 10% of the office assets, with the remaining inventory to be rated over the next two to three years.

Long-Term Space Planning: Mechanisms that improve long-term accommodation planning are being continuously refined to effectively bridge the gap between departmental strategic planning issues and the timely delivery of accommodation at the regional and community levels. Tenant departments, in turn, are more clearly defining their long-term accommodation demands, supported in many cases with well-documented business cases. The recent initiative of the “Tenant Representative” concept, not only as a “window into PWC” but primarily as the “resident expert” within the Accommodation Branch, is beginning to play a significant and fundamental role in identifying and communicating the strategic accommodation issues and national priorities of tenant departments.

Accommodation as a Management Resource: Executive-level correspondence was directed to 34 tenant departments (April 1992) to provide information on the cost, occupancy and use of accommodation and to communicate the tenant-supported lease and capital projects by region for 1992–93. The objective of this exercise was to sensitize departments to the cost of accommodation as part of their overall operating costs.

Shared Facilities: PWC has worked closely with the coordinating groups in the creation of some 128 Government InfoCentres, including an office in Brandon, Manitoba, in which all of the affected departments providing service to the public are co-located and share common-use space. Similarly, PWC has supported the establishment of three Government Business Centres for departments that deal extensively with the business community. PWC also began work, including preliminary consultations, to determine the viability of creating Federal Judicial Centres and centres for smaller agencies.

Customer Satisfaction/Business Orientation: Customer satisfaction and tenant communications have become integral elements of the Five-Year Business Plan of the Real Property Program. This provides a tangible indication to tenants that PWC is committed to meeting their needs. Proactive communications on current initiatives and strategies continue through fora such as the Interdepartmental National Accommodation Panel (INAP) and the Federal Accommodation Forum (FAF).

Transfer of Accountabilities: The Accommodation Branch has obtained support for the revised accountability framework from the Treasury Board Senior Advisory Committee. A submission will be presented to the Treasury Board to formally transfer policy authority to PWC.

Asset Management:

Space Optimization: The framework and strategy for developing and assessing business cases in support of space optimization were established by the Accommodation Branch, adopted by the Department and accepted by the Treasury Board Secretariat.

Tenant Complaint Monitoring: A best practice has been drafted for service call reports registered against PWC assets. On a pilot basis, PWC regional offices have commenced reporting on service calls, some using an automated service call reporting system. Based on an analysis of the information generated by the pilot experience, a revised strategy, being developed jointly by the Realty Services and Accommodation branches, will seek ways of improving the process whereby the effectiveness of PWC's assets and services can be assessed against tenant departments' delivery of their program mandates and objectives. This strategy will be linked to tenant communication programs.

Revenue Management: Best practices related to the implementation of the Lease Control Framework (in 1991-92) and the Operating Budget Regime (for 1993-94) were developed under a consultative process. By the end of 1992-93, all revenue management practices will be documented. Policies will be developed and implementation plans will be prepared for 1993-94.

Serviceability of Private Sector Leases: Documentation to acquire leased space for general administrative needs has been developed and used on a trial basis.

Occupancy Instrument Refit Strategy: A pilot project, involving extensive tenant consultation and based on private sector models, is being successfully implemented in the Ontario Region. This strategy is intended to combine inventory improvement with tenant satisfaction and will be extended across the Department's inventory.

Energy Retrofit: In collaboration with Energy, Mines and Resources Canada, PWC adapted the Federal Buildings Initiative to departmental operations; initiated feasibility studies of four third-party financed energy projects; and is negotiating a master agreement with Ontario Hydro whereby the Department's electrical energy retrofits would be partially paid for by Ontario Hydro under its incentives program.

Environmental Agenda: In the context of the National Contaminated Sites Remediation Program, PWC identified contaminated sites in its inventory through a commissioned study of federal facilities and through the audit of approximately half of the inventory of office buildings. In accordance with the Department's Environmental Plan, PWC completed a review of procedures for handling dangerous materials and initiated environmental projects in several regions. These included the removal of PCBs from transformers, the implementation of containment and conservation measures, the replacement of underground storage tanks in urgent cases, and the decontamination of sites, as required.

Investment Management:

Public/Private Sector Initiatives: In 1992-93, PWC initiated two projects that demonstrate its commitment to pursuing innovative investment opportunities with other levels of government and the private sector:

- **"36 Adelaide" Project in Toronto:** Tenders have been called from the private sector to propose alternative solutions to providing accommodation and to addressing the capital cost requirements. This project is unique in the sense that PWC has identified the opportunity and has put the challenge out to the private sector to propose the best solutions; and

- **“Library Square” Project in Vancouver:** This project will convert an existing downtown Vancouver block to a combined municipal library and PWC office complex. The Library Square Project has required close collaboration and cooperation with the municipality, central agencies and the services branches of PWC.

Lease Acquisition Framework: PWC is committed to redesigning the space planning and leasing process. The objective is to fundamentally change the process to improve its performance relative to quality, cost and timeliness.

New Space Requirements: A system has been implemented to monitor and control financial considerations for non-funded new space requirements.

Urban Investment Strategies: Community-based investment strategies have been developed for Montreal, Toronto, Victoria, Hamilton and other cities.

Divestiture Strategies: PWC progressed with individual divestiture initiatives throughout 1991-92 and 1992-93. Discussions with the province of Manitoba began on the transfer of the St. Andrews Lock and Dam. At the same time, Transport Canada has agreed to consider including a number of other assets in PWC's inventory in its negotiations with the provinces on the Strategic Capital Investment Initiative. Discussions are also taking place with Transport Canada and Environment Canada (Parks) concerning the transfer to these departments of the responsibility for the Trans-Canada Highway through national parks.

During 1992-93, PWC reached an agreement in principle with the provinces of Ontario and Quebec to transfer to them a newly constructed bridge to replace the old Perley Bridge. As well, effective April 1, 1992, PWC transferred the Yukon portion of the Alaska Highway to the Yukon Territorial Government and entrusted the operations of the New Westminster Railway Bridge to CN Rail. Under this latter agreement, PWC retains custodial responsibility.

Disposal of Surplus Assets: Work has begun on an analysis of the disposal activity, with a view to developing best practices and identifying opportunities for improved management of this activity. A program for the disposal of remaining surplus marine structures, including funding requirements and schedules, was developed and is scheduled for full implementation by 1995-96.

Custody Transfers: PWC is continuing to negotiate with Fisheries and Oceans Canada (F&O) for the custody transfer of four assets back into PWC's inventory. The Department is also reviewing the potential transfer of additional F&O Crown facilities. PWC is negotiating the potential transfer to Revenue Canada, Customs and Excise, of the training college in Rigaud, Quebec, and of one border facility in Cornwall, Ontario. Negotiations continue regarding the transfer of the museums in the National Capital Region, with the National Gallery expected to be the first transfer. The target for museums to be transferred is April 1, 1993. PWC will continue negotiations with 10 tenant departments for the transfer of special-purpose leases, with most major transfers expected to be completed by April 1, 1994.

Market Rent – Canada Post Corporation (CPC): In 1992–93, a new agreement for charging market rent for accommodation was negotiated with CPC. Under this agreement, both parties will sign three-year standard lease agreements for all mutual occupancies by April 1, 1993. Rental rates will escalate over the lease period to reach average market values in 1996. Subsequent lease agreements will be at the market rates applicable to the specific asset.

Market-Based Rent – Housing: The charging of market-based rents for PWC-managed housing provided to other departments was successfully implemented as of April 1, 1992.

E. Program Effectiveness

The effectiveness of the Real Property Program must be judged in terms of its objective to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets. More specifically, the Program's effectiveness may be assessed on the basis of its principal functions:

- To address tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment:
 - in 1992–93, 4,955,408 square metres of office accommodation were provided to some 110 federal tenants (departments and agencies) and to approximately 1,600 third-party, non-government tenants;
 - in 1992–93, the rental cost of accommodation per full time equivalent (FTE) averaged approximately \$4,874 (165,000 FTEs), with a normative range of 21 to 25 square metres of space per FTE, depending upon the requirements of the tenant. These performance measurements will be refined on an ongoing basis;
 - the Department continued to streamline the time frames for delivery of leased accommodation, and will seek to improve the process from a typical time frame of 12 to 24 months, to 6 to 12 months;
 - in 1992–93, about 2,300 of approximately 6,000 active Occupancy Instruments will be negotiated, either as a result of a renewal or of new space requirements; and
 - the majority of the portfolio of Crown-owned office assets is nearing the end of economic viability (the average age of office assets is in excess of 40 years). The maintenance of these assets, and the provision of an acceptable level of serviceability to tenants, will continue to be major challenges for the Department.
- To manage the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards, the provision of a productive work environment to federal tenants and a reasonable return on investment:
 - in terms of hazardous materials, Public Works' increased knowledge of its assets allows the Department to take a proactive approach to the treatment of PCBs, asbestos, underground storage tanks and CFCs in its inventory. Strategies related to the removal, management on site, containment or conversion of hazardous materials have been developed and form part of the Department's Environmental Plan;
 - providing a productive work environment for federal tenants continues to be a key concept in defining the direction of the Real Property Program and the Department's assessment of its role as asset manager. Progress has been made in the planning processes and strategies, including the refinement of serviceability assessment criteria, the training of staff in facilities management skills, the setting of building operating targets, the refinement of the Five-Year Accessibility Plan, the formalization and implementation of the new Life Safety Systems Policy, the establishment of a best practice in support of Treasury Board's Workplace Day Care Centres Policy, and the continued development of the Asset Management Plans that feed the annual building management planning and budget setting exercise;

- determining return on investment has been enhanced through the development of tools (policy, performance indicators and an analytical framework) to aid portfolio and investment managers in making operating and capital budgeting decisions and in evaluating the operational and financial performance of office assets;
- with regard to monitoring the cost-effectiveness of the Real Property Program, the Department has developed several indicators to measure the performance of its assets. These indicators include the number of buildings not achieving investment targets (based on total expenditures on office buildings to total imputed market-based revenue by tenant) and the percentage of marketable vacant space; and
- Public Works' inventory includes 328 assets that have been declared surplus. The Department expects to dispose of 165 PWC properties valued at \$45.1 million and 710 other government departments' properties valued at \$34.1 million by the end of 1992-93.
- To manage PWC's investments in real property by using the most cost-beneficial option, be it purchase, construction, lease-purchase or leasing of the assets:
 - in meeting long-term tenant requirements for space, the most cost-beneficial solutions are reviewed. PWC, on behalf of Her Majesty, currently owns (or is in the process of lease-purchasing) 60% of the federal office space inventory, the remaining 40% is leased from the private sector and is therefore subject to market price fluctuations and demand pressures.

In 1992-93, three important initiatives were completed by the Program Evaluation Directorate of the Audit and Evaluation Branch: evaluations of the Canada Place lease-purchase project and the Municipal Grants Activity; and an assessment of the Office Facilities Activity.

Canada Place (Edmonton): The evaluation concluded that this \$152 million lease-purchase project was successful. However, it also found that:

- the concept design was not adequately assessed for its impact on subsequent fit-up of the building;
- the choice of the "design build" method, using a performance specification, was inappropriate for a lease-purchase project as it provided PWC with minimum control and the developer with maximum responsibility for project design and implementation;
- the difficulty in developing an adequate performance specification resulted in problems of interpretation and serious disagreements over system requirements and design;
- PWC's and the developer's project expectations and management requirements were not clearly understood at the start of the project; and
- the financial arrangements for the project did not encourage the developer to maximize the long-term quality of the building.

The recommendations arising from the evaluation have been accepted by the PWC Audit and Evaluation Committee and are being implemented. The major recommendations were that:

- the “concept design” be analysed in greater depth for its impact on tenant fit-ups and program operations;
- PWC select a suitable project delivery method based on the risk it is prepared to accept measured against the innovation required from the developer;
- the performance specifications be clarified and project management requirements be set out at the start of the project; and
- the financial arrangements permit the developer to participate in the long-term capital appreciation of the building.

Implementation of these recommendations will result in more effective building design, substantial savings through reduced project management costs, and potentially better value-for-money for the Crown through more flexible financial arrangements with the developer on similar projects.

Municipal Grants Evaluation: The evaluation confirmed the effectiveness of the program, which saved the government \$20 million in 1989–90 in comparison to the program's operating costs of only \$2.6 million. The major findings were that the existing objectives of equity for tax payers and fairness to municipalities are being complied with, and that there are no cost-effective alternatives to in-house program delivery. However, there is a lack of knowledge outside the Department on the appeals process, delays in making final grant payments, and some inconsistencies in the property exclusions, all of which create financial hardship for municipalities. As well, present salary levels do not permit PWC to recruit or retain qualified assessors. Some revisions are required to the organizational and financial arrangements between the program participants to make the program more effective.

The recommendations of this evaluation have been accepted by the Audit and Evaluation Committee and are being implemented. The major recommendations were to more widely publicize the review mechanism, make timely grant payments and eliminate retroactive grant reductions, rationalize payment exclusions, and pay grants on properties leased to third parties. It was also recommended that custodians should pay for the grants and the service costs of the program, and be allowed to keep any savings; that better information sources and retrieval methods be developed to assist in program planning and control; and that staff classification levels be reviewed.

Office Facilities Activity Assessment: This assessment was conducted by the Program Evaluation Directorate of the Audit and Evaluation Branch as part of the Evaluation Plan. Issues identified for the evaluation included alternatives to owning and delivering office space, the effectiveness of the investment strategy, client satisfaction with office space and the cost-effectiveness of the operation of office space. Currently, an evaluation is under way of the impact of the work environment on productivity.

Section II

Analysis by Activity

A. Program Coordination

Objective

The objective of the Program Coordination Activity is to provide policy and operational advice to the Minister and the Departmental Executive.

Description

The Program Coordination Activity provides a strategic framework for the Real Property Program, and coordinates all human resource requirements and establishes the sound management practices necessary to make the framework effective. It develops policies and standards for financial and operational planning, procedures for reporting, and controls used to manage the federal investment in specific real properties under Public Works' custody, in order to regulate and protect these assets and to manage accommodation in support of other departments. It also includes the development of policies, plans and arrangements to meet the Minister's emergency responsibilities, to pay grants in lieu of taxes, and to undertake research and development in support of the Department's portfolio of assets.

As custodian, the Accommodation Branch is also responsible for engaging, on a contractual basis, the appropriate services branches within PWC or a private sector firm to provide the required services for buying, selling or maintaining the portfolio of assets.

Resource Summaries

This Activity accounts for 2.2% of the total gross expenditures of the Program for 1993-94.

Figure 5: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Program Coordination	42,806	240	48,575	240	43,414	228

Past Year Financial Performance

Figure 6: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Program Coordination	43,414	228	43,508	240	(94)	(12)

Explanation of Change: The 1991-92 gross expenditures were \$0.1 million, or 0.2% less than the Main Estimates. The increase was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● decrease in operating expenditures (\$0.2 million) offset by an increase in capital expenditures (\$0.1 million).	(0.1)

Performance Information and Resource Justification

The Program Coordination Activity's performance must be judged in terms of the quality and timeliness of plans, the successful forecasting of revenue increases and expenditure reductions, and the quantity and quality of policies and procedures.

Public Works has developed several strategic plans to promote program planning and coordination. These include the Multi-Year Operational Plan, the Multi-Year Human Resource Plan, the Information Management Plan, the Communications Plan, a Research and Development Plan and a Long-Term Capital Investment Plan. The Department has also produced a Real Property Plan that will incorporate the Asset Management Plans, the Investment Management Plans and the Tenant Accommodation Plan currently under development.

The Asset Management Plan policy, introduced by Public Works during 1986-87, called for the development of an Asset Management Plan for each of the 380 Crown-owned office facilities currently within the Department's custody over a five-year period. By the end of 1992-93, a total of 192 plans will have been completed. Seventy-five percent (75%) of the Asset Management Plans are targeted for completion in 1993-94. Of the 380 Crown-owned office facilities, 49 have been identified for transfer, demolition or disposal. Therefore, Asset Management Plans will not be developed for them.

Through its planning activities, the Department is committed to improving the management of its revenues and to increasing third-party revenue to the Crown. In 1991-92, Public Works had forecasted a total of \$238.5 million in rental revenues from both federal departments and other tenants. The actual amount collected was \$262.1 million, or \$23.6 million greater than the amount projected.

Public Works is also committed to reducing the variance between forecasted and actual expenditures and revenues through its planning activities, which it has done with some success. Towards this end, the Department closely monitors its performance in forecasting expenditures against the actual expenditures realized. In 1990-91, the total available for use amounted to \$1,505.6 million, whereas actual expenditures were \$1,484.8 million, or 98.6% of the total available for use. In 1991-92, actual expenditures were \$1,564.9 million, or 96.7% of the \$1,617.5 million available for use.

Transfert de responsabilités : La Direction générale du Logement a obtenu l'appui requis pour le cadre de responsabilité révisé du Comité consultatif du Conseil du Trésor. Une présentation sera faite au Conseil du Trésor pour que soient transférés à TPC des pouvoirs en matière de politique.

Gestion des biens :

Optimisation des locaux : La Direction générale du Logement a établi la stratégie et le cadre requis pour élaborer et évaluer les analyses de rentabilité en vue d'optimiser l'utilisation des locaux; le ministère a adopté ce cadre et cette stratégie et le Secrétaire du Conseil du Trésor les a acceptés.

Contrôle des plaintes des locataires : Un Conseil pratique concernant les rapports sur les appels de service présentés à l'égard des biens de TPC a été rédigé. À titre d'essai, des bureaux régionaux de TPC ont commencé à présenter des comptes rendus sur les appels de service; certains utilisent un système automatisé de rapports sur les appels de service et d'autres présentent les rapports manuellement. Grâce à l'analyse de l'information recueillie dans le cadre de cette expérience pilote, une stratégie révisée, élaborée conjointement par les directions générales des Services immobiliers et du Logement, tenteront de trouver des moyens d'améliorer le processus par lequel il est possible d'évaluer l'efficacité des biens et des services de TPC en regard de la réalisation, par les ministères locataires, des mandats et des objectifs de leurs programmes. Cette stratégie sera reliée aux programmes de communication des locataires.

Gestion des recettes : On a élaboré, suite à un travail de collaboration, des conseils pratiques concernant la mise en œuvre du Cadre de contrôle des locaux (en 1991-1992) et le régime du budget de fonctionnement (pour 1993-1994). Au plus tard à la fin de 1992-1993, toutes les pratiques de gestion concernant les recettes devront être justifiées, les politiques devront être élaborées et des plans de mise en œuvre seront préparés pour 1993-1994.

Disponibilité de locaux dans le secteur privé : On a établi les documents utilisés pour faire l'acquisition de locaux loués à des fins administratives générales et on les a utilisés à l'essai.

Stratégie de réaménagement des accords d'occupation : Dans la région de l'Ontario on est à mettre en œuvre un projet pilote comportant de nombreuses consultations avec les locataires, qui est fondé sur des modèles du secteur privé. Cette stratégie vise à combiner l'amélioration des locaux et la satisfaction des locataires; on l'appliquera à tous les locaux du Ministère.

Amélioration du rendement énergétique : TPC a adapté, de concert avec Énergie, Mines et Ressources, l'initiative fédérale dans le secteur du bâtiment aux opérations du Ministère; il a également amorcé des études de faisabilité concernant quatre projets, en matière d'énergie, financés par des tiers; il est aussi en train de négocier un accord principal avec Ontario Hydro selon lequel jusqu'à la moitié de nos travaux d'amélioration du rendement énergétique serait payée par Ontario Hydro.

Convention directrice d'occupation (CDO) : On a élaboré un cadre de CDO qui constituera le fondement d'une CDO actuellement négociée avec Emploi et Immigration Canada. Des discussions sont en cours avec un certain nombre d'autres ministères intéressés.

Disponibilité : À ce jour, on a déterminé sept types de bureaux génériques. Ce sont : administratif général, public/accueil, quasi judiciaire, formation et conférences, bureau sécuritaire/améliore, sécuritaire/général et entreposage en entrepôt. Le processus d'identification des exigences de chaque type générique de logement est en cours. On est également à déterminer les exigences des locataires à l'égard de plusieurs de ces types de logement grâce à un groupe d'expériences pilotes réalisées avec cinq ministères locataires. On a utilisé une échelle de cotation à l'égard de 10 % des locaux à bureaux, et le reste des locaux sera évalué au cours des deux ou trois prochaines années.

Planification à long terme des locaux : On perfectionne continuellement les mécanismes visant à améliorer la planification à long terme du logement en vue de réduire l'intervalle entre la planification stratégique du Ministère et la prise de possession réelle des locaux dans les régions et dans les localités. Quant aux ministères, ils définissent plus clairement leurs besoins à long terme en matière de logement qui sont, dans bien des cas, appuyés par des analyses de rentabilisation bien documentées. Le système mis au point récemment de "représentants des locataires", qui offre à ce dernier non seulement une "vue privilégiée sur TPC" mais qui fait surtout de lui un "résident expert" à l'intérieur de la Direction générale du Logement, commence à jouer un rôle important et fondamental en ce qui concerne l'identification et la communication des questions stratégiques en matière de logement ainsi que des priorités nationales des ministères locataires que ces experts représentent.

Le logement en tant que ressource à gérer : Les cadres supérieurs ont communiqué par écrit avec 34 ministères locataires (avril 1992) afin de leur fournir de l'information sur le coût d'occupation et l'utilisation du logement et de les informer sur les baux dont ils ont la responsabilité et les projets d'immobilisations par région pour 1992-1993 en vue de sensibiliser les ministères au coût du logement par rapport à l'ensemble de leurs coûts de fonctionnement.

Installations partagées : TPC a travaillé en étroite collaboration avec les groupes de coordination à la création de quelque 128 centres d'information gouvernementaux, dont un bureau à Brandon, au Manitoba, dans lequel tous les ministères visés qui fournissent des services au public sont logés sous le même toit et partagent des locaux d'usage commun. De même, TPC a appuyé l'établissement de deux centres gouvernementaux d'affaires à l'intention des ministères qui traitent souvent avec le monde des affaires. TPC a également entrepris des démarches et tenu des consultations préliminaires en vue de déterminer s'il serait opportun de créer des centres fédéraux de justice et des centres destinés à de petits organismes.

Satisfaction des clients/Communication avec les locataires : La satisfaction des clients et les communications avec les locataires font maintenant partie intégrante du plan quinquennal des activités du Programme des biens immobiliers. Ainsi, les locataires savent maintenant que TPC s'est engagé à répondre à leurs besoins. Des communications proactives sur les initiatives et les stratégies courantes se poursuivent grâce à des forums tels que le Groupe interministériel national du logement (GIML) et le Forum du gouvernement fédéral sur le logement (FGFL).

Gestion du Programme :

Plan stratégique de la technologie de l'information : La Direction générale du Logement poursuit la mise en œuvre de son Plan stratégique de la technologie de l'information. À cette fin, elle a terminé la deuxième étape – soit celle de l'analyse de l'application – relativement au Système de demande de logement des clients, au Système relatif aux conventions d'occupation de locaux, et au Système de planification et de rapport d'étape des projets. La DG a également entrepris la troisième étape de la mise en œuvre – soit la conception de l'application – relativement au Système de demande de logement des clients. En outre, la DG a entrepris la mise en œuvre simultanée de la fonction de gestion des biens immobiliers et de conception et de dessin assistés par ordinateur, la gestion des installations assistées par ordinateur et le Système d'information géographique (CDAO/GIAO/SIG). On procédera à la restructuring de la fonction de gestion des biens immobiliers avant la mise en œuvre de ce système.

Réseau international/Réseau sur les lieux du travail : Le réseau incite les experts de toutes les régions du globe à partager leurs vues et leurs expériences, et à déterminer les tendances globales en ce qui concerne le milieu de travail (bureaux). Parmi ces experts, notons la présence de cadres supérieurs du Japon, de l'Europe, des États-Unis et du Canada; ces pays ont fait la preuve qu'ils possèdent une expérience exceptionnelle dans la gestion des installations. La conférence de l'autisme 1991, tenue en Suède, a permis de souligner que la gestion du logement doit être le résultat d'un partenariat efficace entre les occupants et ceux qui fournissent les locaux. Le deuxième atelier international se tiendra à Toronto en 1993; TPC, Bell Canada, Ontario Hydro et le ministère des Services gouvernementaux de l'Ontario seront les hôtes de cet événement.

Protection civile : La participation de TPC à l'examen interministériel de la protection publique et de la continuité des arrangements gouvernementaux est terminée. La préparation des plans opérationnels pour la Régie nationale d'urgence pour la construction se poursuit (les plans provisoires de mise en activité et d'information du public ont été terminés au cours de l'exercice de 1991-1992). Le plan de reprise des activités pour l'administration centrale de TPC est terminé et l'on prévoit que les plans des régions seront terminés au plus tard à la fin de l'exercice de 1992-1993.

Paiement des services : Dans le cadre de son évaluation du paiement des services, la Direction générale du Logement a négocié des conventions générales de services avec les directions générales des Services d'architecture et de génie et d'immobiliers qui définissent le niveau de service et le barème de rémunération en se fondant sur les pratiques utilisées dans le secteur privé. En ce qui concerne la direction générale de la Gestion intégrée, on a effectué des évaluations de la qualité et du niveau de service par rapport à ceux du secteur privé.

Subventions aux municipalités : Suite à la mise en œuvre d'un nouveau système informatisé de calcul des subventions et des paiements dont la mise en application est prévue pour le début de 1993, le Ministère commencera à informer chacun de ses ministères gardiens du montant de subventions versées à l'égard de chacun de leurs biens.

En s'inspirant du travail réalisé concernant ces initiatives antérieures, TPC a déposé en 1992-1993 une stratégie à long terme. En 1993-1994, la Direction générale préparera un plan de mise en œuvre de suivi afin de s'assurer que soit réalisée l'identification des objectifs de la stratégie.

Solutions innovatrices en matière d'investissements : L'un des plus grands défis auxquels doit faire face TPC est de continuer de répondre à une demande incroyablement diversifiée de locaux à bureaux en ne disposant que de vieux immeubles et des ressources financières limitées. En raison des restrictions financières constantes du gouvernement, il faut continuer de mettre au point des solutions innovatrices en vue de produire des ressources financières pour bâtir le capital de base. En 1992-1993, on a entrepris un projet visant à examiner d'autres méthodes de financement. En 1993-1994, la Direction générale examinera son inventaire de biens immobiliers afin de trouver des occasions de poursuivre des initiatives de cette nature.

Cadre de location : On mettra en œuvre un certain nombre d'améliorations recommandées à la suite de vérifications internes et externes pour que le service soit amélioré et plus rapide.

Stratégies en matière d'investissement urbain : Travaux publics continuera d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies pour les centres urbains, et il travaillera également de concert avec les organisations locales en vue d'élaborer des plans stratégiques pour répondre aux besoins à long terme en matière d'investissement.

Disponibilité des locaux loués du secteur privé : La Direction générale continuera de préparer les documents pertinents afin de s'assurer que TPC jouera des locaux du secteur privé qui répondent aux besoins de ses locataires pour ce qui est de la disponibilité, particulièrement en ce qui concerne les locaux à bureaux autres que les locaux destinés à des fins administratives générales.

Stratégie de dessaisissement : TPC est à mettre au point une stratégie globale pour toutes les activités de dessaisissement qui sera présentée au Conseil du Trésor en 1993. On s'est rendu compte que ces activités exigent des cadres supérieurs beaucoup de temps et nécessitent l'engagement de sommes importantes en partie du fait du mauvais état des biens immobiliers. TPC continue de se dessaisir de certains biens immobiliers lorsque l'occasion se présente (le pont Perley, l'écluse et le barrage de St. Andrews et le barrage de la rivière des Français) et il collabore avec Transports Canada pour inclure un grand nombre de biens dont il veut se dessaisir dans les négociations avec les provinces sur le Programme du réseau routier national.

Basin de radoub d'Esquimalt – Initiative concernant un organisme de service spécial : TPC présentera au Conseil du Trésor une proposition en vue d'obtenir l'autorisation de créer un organisme de service spécial (OSS) qui lui permettrait de gérer le bassin de radoub d'Esquimalt. La mission de cet OSS sera de faire en sorte que le bassin atteigne au moins le seuil de rentabilité de manière qu'on puisse par la suite s'en dessaisir.

Stratégie relative à la Cité parlementaire : TPC demandera au Conseil du Trésor et au Cabinet d'approuver le programme de construction à long terme de la Cité parlementaire. Ce programme porte sur des questions de santé et de sécurité, et il vise également à ce que les opérations essentielles du gouvernement se poursuivent.

- on a élaboré et mis en oeuvre une politique, des indicateurs de rendement et un cadre d'analyse qui appuient le processus de prise de décision dans les domaines des opérations et de la budgétisation des immobilisations et qui permettent l'évaluation continue des rendements opérationnel et financier des locaux à bureaux;
- on a effectué une étude des coûts unitaires et des recettes provenant des locaux à bureaux appartenant à l'État; et
- un document de travail a été préparé sur la justification du point de vue économique "d'être propriétaire par opposition à être locataire" des biens immobiliers qui relèvent du Programme des biens immobiliers.

En 1993-1994, on appliquera ces résultats dans le cadre d'une mise en oeuvre étendue du modèle de réaménagement des accords d'occupation dans l'ensemble des biens immobiliers et suite aux pressions croissantes et soutenues en ce qui concerne le volume et le coût unitaire des améliorations à apporter aux principaux immeubles et de celles qui sont demandées par les locataires.

Gestion des recettes : Au cours de l'exercice de 1993-1994, nous élaborerons et mettrons en oeuvre des politiques révisées et de meilleures pratiques. D'autres cours de perfectionnement seront dispensés dans le domaine de la gestion des recettes des programmes.

Gestion des investissements : À titre de gardien et d'acheteur de services reliés aux biens immobiliers, Travaux publics doit jouer un rôle de leader au sein du gouvernement dans le but de promouvoir une gestion plus efficiente et plus efficace des investissements. La Direction générale du Logement élaborera et mettra en oeuvre des stratégies qui tiennent compte de l'engagement qu'a pris le gouvernement de protéger l'environnement et d'améliorer le rendement des investissements. La Direction générale élaborera des stratégies en vue d'améliorer les occasions d'investissement en ce qui concerne ces projets d'immobilisations et de location. Ces stratégies comprennent les projets suivants :

Évaluation des investissements : TPC reconnaît qu'il est important d'analyser rigoureusement tous les nouveaux investissements afin de s'assurer qu'ils sont financièrement judicieux. Grâce à un groupe de travail inter-directions générales, il est prévu que ce travail de collaboration fera en sorte que la méthode utilisée pour évaluer les investissements sera davantage uniforme. On s'occupera des questions relatives aux normes, aux procédures et aux pratiques associées à l'évaluation des investissements. En vue de s'assurer que les chefs de projets, les analystes et les autres spécialistes qui participent à la prise de décision en matière d'investissements puissent continuer d'effectuer une très bonne évaluation des réinvestissements, nous leur dispenserons une formation spécialisée en matière d'évaluation des investissements.

Évaluation finale : Les procédures d'évaluation finale seront établies afin d'évaluer la qualité de l'évaluation des investissements et de la réalisation des projets. On entreprendra des études pilotes de certains projets d'immobilisations importants.

Stratégie nationale d'investissement : Depuis la dernière décennie, la planification stratégique des investissements à Travaux publics Canada a pris de nombreuses formes : Stratégie d'investissement à long terme en matière de logement en 1983 et, en 1985 et en 1988 respectivement, les modèles de ressource qui ont appuyé le plan d'investissement à long terme (logement) et le plan de logement à long terme.

Logement dans le Nord – Plan de gestion des activités : On est actuellement à

préparer un plan de gestion des activités du portefeuille du logement dans le Nord; ce plan déterminera comment TFC doit gérer le logement dans le Nord à l'avenir. On examinera dans ce document tous les aspects de cette activité, y compris les opérations et la base de données sur le nombre de plaintes par locataire – immeuble – objectif opérationnel et une analyse des répercussions sur les relations avec les locataires. On prévoit établir ce système de comptes rendus de façon graduelle en se fondant sur les résultats de l'expérience pilote :

- Phase 1 – Les immeubles supplémentaires seront incorporés à l'échantillon devant faire l'objet d'un examen, sur une base cumulative;

- Phase 2 – On fera une évaluation du délai moyen d'intervention; et

- Phase 3 – On effectuera une évaluation des coûts.

L'expérience pilote (y compris l'analyse de la satisfaction des clients et le rendement des biens immobiliers) de même que le plan de mise en oeuvre de la phase I, devraient être terminés au cours de l'exercice financier de 1993-1994.

Stratégie de réaménagement – Accords d'occupation : La stratégie visant à apporter des améliorations aux principaux biens et celles qui sont demandées par les locataires à l'expiration de l'accord d'occupation a été menée à bien dans la région de l'Ontario en 1992-1993. Il est prévu que la stratégie sera mise en oeuvre à l'égard de tous les immeubles à bureaux appartenant à l'Etat et de ceux qui sont obtenus par bail-achat si des fonds le permettent. Le rajeunissement du parc immobilier améliorerait de façon importante la qualité et son efficacité aux yeux des locataires, et il en résulterait que ces locaux pourraient devenir la solution souhaitée en matière de logement.

Amélioration du rendement énergétique : TFC prévoit établir un certain nombre de projets de modernisation de ses appareils d'éclairage; ils seront financés au départ par des sociétés de services publics ainsi que par le Ministère ou des investisseurs du secteur privé, ce qui augmentera le rendement énergétique et réduira les coûts tout en améliorant la qualité du milieu de travail pour les locataires.

Programme environnemental : En mettant en oeuvre son plan d'action ministériel, TFC élaborera une politique sur la gestion des problèmes environnementaux reliés au logement (CFC, BCP, réservoirs de stockage souterrains, etc.) conformément aux exigences des règlements. La Direction générale prévoit lancer des projets environnementaux rentables dans des domaines tels que l'économie d'énergie et de l'eau et elle compte également étudier la faisabilité de certaines initiatives plus importantes telles que le programme de collecte sélective et la création d'un programme de recyclage des déchets.

Rentabilité des opérations du Ministère : Au cours de l'exercice de 1992-1993, on a traité les questions suivantes en vue d'évaluer d'une façon appropriée la rentabilité des opérations du programme :

Gestion des biens : La fonction de gestion des biens concerne surtout l'aspect approvisionnement du Programme des biens immobiliers; c'est dans le cadre de cette activité que le Ministère fournit les locaux exigés par des changements apportés au programme et par des demandes des locataires, et qu'il s'assure que la source d'approvisionnement est possible.

L'approche du Ministère en ce qui concerne la gestion de ces biens immobiliers est axée sur deux priorités principales : fournir aux utilisateurs de ces installations un milieu sécuritaire et productif d'une part; et, d'autre part, conserver la valeur économique des biens. Ces objectifs dépendent de l'intégrité de la qualité et de l'état de l'ensemble des biens immobiliers.

L'âge et la valeur patrimoniale des biens immobiliers de Travaux publics continuent d'exercer des pressions sur le Programme en vue de concilier des objectifs divergents, par exemple l'amélioration de la disponibilité de nos biens pour nos locataires et le public qu'ils desservent tout en maintenant leur valeur patrimoniale. L'accent que continue de mettre le gouvernement sur la limitation des dépenses et les restrictions financières ajoutées aux pressions supplémentaires d'ordre financier résultant d'une politique révisée et améliorée sur l'accessibilité, le programme environnemental et FP 2000 de même que la décision d'adopter des budgets de fonctionnement, présentent d'autres défis.

Le Ministère est à mettre au point plusieurs stratégies visant à gérer son portefeuille diversifié de biens en vue de faire face à ces défis et à de nombreuses influences externes qui se dessinent actuellement et qui modifient la demande du Programme des biens immobiliers, tout en garantissant d'une façon efficace l'investissement du gouvernement que représente le parc immobilier.

Renforcement du cadre de la politique : La conception et la réalisation de la politique dans les domaines de l'accessibilité, de la protection de l'environnement, de la condition physique et des garderies de jour seront axées sur le renforcement d'un cadre correspondant aux besoins des régions dans ces domaines, ce qui leur permettra d'améliorer leur capacité de prestation de services en respectant les limites du programme actuel de restrictions financières.

Optimisation des locaux : L'application continue du cadre de prise de décision sur l'optimisation des locaux aux opérations de TPC correspond aux objectifs du Ministère d'augmenter la valeur et l'utilisation de ses biens immobiliers d'une part et de fournir un milieu de travail satisfaisant à ses locataires d'autre part.

Ré-examen des biens immobiliers d'usage commun : TPC a entrepris une étude de la gestion actuelle des biens immobiliers d'usage commun du Ministère. Cette étude examinera la politique actuelle, les tendances qui se dessinent en ce qui concerne la demande des locataires et élaborera des recommandations en vue de la gestion future de ce secteur du parc immobilier.

Cogénération : TPC étudie actuellement les possibilités de conclure une entente de partenariat avec un promoteur privé en vue d'installer une centrale de cogénération sur des terrains appartenant à TPC en vue de fournir à ce dernier de la vapeur et de l'électricité à un taux plus économique. Cette initiative constituerait une occasion d'investir pour le promoteur et permettrait à TPC de fournir à ses clients des services publics à un coût moindre.

Planification à long terme des besoins des locataires : TPC poursuivra ses efforts en

vue d'une amélioration systématique des processus de planification à long terme et, pour ce faire, procédera à une analyse approfondie de documents de nature politique et budgétaire de l'administration fédérale tels (ex.: le Discours du Trône, le budget, plans des dépenses des Ministères (Budget des dépenses principal, Partie III), ainsi que le Mémoire au Cabinet). Cet exercice aura pour but de vérifier l'incidence de ces documents sur le logement et les ressources et de confirmer l'importance de la fourniture de renseignements exacts sur les locataires aux fins du processus de planification du Plan Opérationnel Pluri-annuel (POP), ainsi que des besoins de planification à long terme en matière de logement. On continuera de perfectionner les communications stratégiques sur la planification au niveau ministériel, ainsi que la communication nécessaire entre TPC et ses locataires dans le cadre de la planification annuelle du POP. Le processus fait appel à la production de rapports annuels permettant de sensibiliser les cadres supérieurs des ministères fédéraux sur l'utilisation qu'ils font des locaux, les coûts que cela entraîne et sur l'occupation de ces locaux. Pour ce faire, on procédera de la même façon que lors de la planification de 1992-1993, c'est-à-dire que l'on utilisera certains des indicateurs principaux tels que l'espace total occupé, l'attribution moyenne par employé, le coût du logement, ainsi que d'autres données comparatives.

Satisfaction de la clientèle : La satisfaction de la clientèle et l'ouverture du dialogue continueront d'alimenter les discussions des groupes tels que le Groupe interministériel national sur le logement, le Groupe sur le logement de l'administration fédérale, le groupes des représentants des locataires, ainsi que les stratégies et les moyens dynamiques de communication tels que le bulletin ministériel, l'aire d'affaires avec TPC, et le bulletin d'information La pie du logis. À l'origine, le processus d'appel en deux paliers mis à la disposition des locataires consistait en un mécanisme de règlement des litiges visés par le chapitre 120 des lignes directrices; dans le nouveau cadre des responsabilités partagées, ce processus sera maintenu. Les locataires pourront faire appel relativement à l'application des normes en matière d'espace et d'aménagement, à la conclusion de protocoles d'entente visant des services aux locataires et à la mise en oeuvre de modèles de fonctionnalité.

Organismes de service spéciaux (OSS) : Il y a maintenant 14 organismes de services spéciaux et chacun d'eux a un mandat unique qui peut exiger que l'on acquière des locaux dans un endroit qui est susceptible de produire des recettes et qui est physiquement distinct de divers degrés de souplesse existant entre ces organismes ainsi que la complexité relative entre ceux qui doivent effectuer des remboursements et ceux qui n'ont pas à le faire.

Regroupement des services et rationalisation : TPC continuera de jouer un rôle de leader dans l'élaboration et la mise en oeuvre de la stratégie en vue de regrouper sous un même toit les ministères et organismes qui exécutent des programmes semblables ou fournissent des services similaires. En 1993-1994, TPC travaillera de concert avec tous les organismes visés en vue d'étudier s'il serait viable d'établir des centres fédéraux de justice et des installations spéciales pour des petits organismes. TPC poursuivra également les travaux entrepris concernant le centre d'information du gouvernement et l'initiative relative au centre d'activités du gouvernement par l'établissement de locaux regroupés sous le même toit si l'entrepense semble économiquement viable. Ces centres profiteront pleinement des aires communes (salles d'attente, de réception, de réunion, etc.) et des groupes de soutien administratif partagé.

Lignes directrices en matière de conception des bureaux à l'intention des locataires : TPC élaborera un ensemble de lignes directrices en matière de conception des bureaux dans lesquelles on exposera les articles d'aménagement propres à chaque type de bureau, et l'on donnera un aperçu des principes régissant l'aménagement et l'utilisation efficaces des locaux. Ces lignes directrices se veulent un outil de référence complet dont les locataires pourraient se servir pour choisir les composantes et les systèmes nécessaires à la création d'un milieu de travail productif; ces lignes directrices ont également pour but de faciliter la communication entre TPC et les locataires en ce qui concerne la qualité de l'aménagement et, à cette fin, traitent de questions telles que l'accessibilité, l'éclairage, les systèmes électriques, les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation et, ce, afin d'aider les locataires dans la réalisation de chacune des étapes des projets.

Loyer fictif des locaux : TPC élaborera à l'intention des locataires des enveloppes notionnelles sur les prévisions des loyers pour 1993-1994 établies en fonction des prix du marché (superficie en mètres carrés multipliée par les taux du marché pour des loyers semblables). Pour contrôler ces enveloppes, on comparera les données de la planification à celles de la situation réelle et ce, pour chaque locataire afin de s'assurer de l'exactitude des données. Cette activité viendra s'ajouter aux discussions que TPC tiendra avec ses locataires au sujet du principe de l'utilisateur-payeur et de l'accroissement de l'obligation de rendre compte. À partir de renseignements tirés du Système d'information de gestion sur les locaux, TPC fournira des indicateurs principaux facilement identifiables concernant l'utilisation des locaux, par exemple le nombre de mètres carrés par employé, les coûts par mètre carré et le coût par employé.

Système d'information de gestion sur les locaux (SIGL) : On continuera de surveiller l'intégrité, l'exactitude et l'à-propos des données conservées dans le SIGL afin d'en améliorer la qualité. TPC consultera abondamment les locataires sur le rapprochement des données entre les ministères et sur la viabilité d'un échange automatisé des données. TPC entreprendra également la production d'un rapport sur les locataires qui sont en voie de conclure une CDO et sur la reddition des comptes en ce qui concerne l'efficacité et l'efficience des locaux fournis en se fondant sur les trois principaux indicateurs. En 1993-1994, l'accent sera mis sur l'intégration du Plan stratégique sur la technologie de l'information de la Direction générale, des initiatives ministérielles faisant appel à l'utilisation des technologies de la conception et au dessin assistés par ordinateur et de la gestion des installations assistée par ordinateur, ainsi que sur la recherche de possibilités plus grandes encore dans le domaine du partage de données automatisées avec les locataires.

Imputation du prix du loyer (principe de «l'utilisateur-payeur»). En collaboration

étroite avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, TPC entreprendra une analyse portant sur le bien-fondé et l'incidence du recours à long terme au système de «l'utilisateur-payeur» pour le logement. À cette fin, on déterminera les répercussions de la mise en oeuvre d'un tel système sur les ressources de chacun des ministères, on se penchera sur les questions concernant la politique et la reddition des comptes, et l'on procédera à un examen des systèmes d'information de TPC et de ses locataires, ainsi que de l'infrastructure nécessaire au soutien de cette initiative.

Gestion des locaux : C'est TPC qui est principalement chargé d'assurer l'interface entre les demandes des locataires et la fourniture de locaux par l'entremise de la Gestion des biens et de la Gestion des investissements. Pour ce faire, le Ministère établit la liaison entre les fonctions de politique ministérielle et de planification stratégique des principaux ministères locataires et les organismes centraux. TPC peut également fournir aux ministères locataires les renseignements qu'il détient dans ses systèmes d'information relativement au coût et à l'occupation des locaux. En ce qui concerne les relations avec les locataires, les questions relatives à la communication et au leadership sont de la plus haute importance; c'est pourquoi ces questions sont abondamment traitées par les groupes de discussion tels que le Groupe interministériel national du logement, le Groupe de discussion sur le logement de l'administration fédérale et les représentants des locataires qui, à titre de résidents, constituent une importante source de renseignements.

Cadre stratégique révisé en matière de locaux (partage des responsabilités en matière de locaux) : TPC présentera au Conseil du Trésor le "cadre sur le logement et les services en matière de locaux" ainsi que le cadre de convention directrices d'occupation des locaux qu'il se propose d'établir. Le nouveau cadre stratégique, qui repose sur le principe du partage des responsabilités en matière de locaux et de la reddition des comptes entre TPC et ses ministères locataires, favorisera une approche fonctionnelle en ce qui concerne la fourniture de locaux de bureaux. Afin de faciliter la mise en oeuvre du nouveau cadre des responsabilités, TPC élaborera un programme de formation complète concernant le partage des responsabilités en matière de locaux et donnera cette formation aux personnes concernées.

Conventions directrices d'occupation des locaux (CDO) : Au cours du présent exercice, TPC entreprendra la négociation de CDO des locaux afin d'établir les principes, les rôles, les responsabilités et les ententes particulières concernant l'aménagement, la grandeur et l'emplacement des locaux, la délégation du service au locataire, ainsi que d'autres questions relatives au logement. On s'attend à ce que la première CDO soit officiellement conclue avec Emploi et Immigration Canada à la fin de 1992-1993 ou au début de 1993-1994.

Fonctionnalité : La détermination de la fonctionnalité, sur laquelle on s'appuie pour fournir des locaux qui répondent aux besoins des locataires, constituera l'un des documents de base annexés à la CDO. D'ici la fin de 1993-1994, on se propose d'attribuer une cote à tous les principaux biens de TPC appartenant à l'État en se fondant sur un vaste ensemble de critères tels que la qualité de l'air, l'accessibilité, la sécurité, etc. Les besoins des locataires seront évalués en fonction des mêmes critères dès que ceux-ci commenceront à élaborer des normes et entreprendront la négociation de CDO avec TPC.

Compte tenu des objectifs du Programme, le Ministère entreprendra les initiatives suivantes en 1993-1994 :

Gestion du Programme : Dans la poursuite des efforts déployés pour affermir une gestion fondée sur l'imputation des prix du marché, l'obtention de produits de placement et la réduction du déficit, TPC continuera d'avoir d'intéressants défis à relever. Ainsi, il lui faudra déterminer les meilleures pratiques de gestion à utiliser, poursuivre la mise en œuvre de stratégies de communication dynamiques à l'intention des locataires et de la population, instaurer des structures de reddition des comptes plus efficaces et plus efficaces, et s'efforcer de promouvoir un milieu de travail stimulant et valorisant pour les employés. Travaux publics a élaboré un cadre de travail grâce auquel il sera en mesure de demander au Conseil du Trésor la délégation officielle des pouvoirs visés par le chapitre 120. À la faveur de cette délégation de pouvoirs, les ministères locataires pourront exercer un plus grand contrôle sur les normes en matière de locaux à bureaux.

Protection civile : TPC prendra des mesures en s'appuyant sur les résultats de l'examen interministériel de la politique sur la protection civile, mettra à l'essai des plans ministériels concernant la reprise des activités et procédera à leur évaluation, continuera l'élaboration et la mise à jour de plans pour la Régie nationale d'urgence pour la construction, mettra à jour les plans ministériels sur les préparatifs d'urgence et les procédures de gestion des situations de crise, et participera à l'élaboration d'un exercice national d'intervention dans le cadre du Plan national de soutien en cas de tremblement de terre.

Plan stratégique sur la technologie de l'information (PSTI) : La Direction générale du logement terminera la mise en œuvre du Système de demande de logement des clients et procédera à la troisième étape de la mise en œuvre — la conception de l'application — du Système relatif aux conventions d'occupation des locaux. La Direction générale mènera de front la première et la deuxième étape de la mise en œuvre — la planification et l'analyse de la planification — du Système de gestion des biens immobiliers. Elle aidera à terminer les activités relatives à la conception et au dessin assistés par ordinateur, à la gestion des installations assistée par ordinateur, ainsi qu'au Système d'information géographique.

Protocole d'entente : Des négociations sont en cours en vue de mettre en œuvre un protocole d'entente avec la Direction générale de la gestion intégrée. Dans cet accord, on déterminera la qualité et le niveau du service à fournir et ce, à un coût comparable à ceux qui sont pratiqués dans le secteur privé compte tenu des normes en vigueur.

Pratiques de gestion : Le Ministère travaille actuellement à l'instauration de pratiques de gestion permettant de réduire les niveaux hiérarchiques de l'organisation dans le but de fournir un meilleur service et une meilleure réponse aux besoins exprimés par la clientèle. Cet exercice vise principalement l'élimination du chevauchement dans la prestation du service et la réduction des frais généraux internes du ministère.

Évaluation du groupe GE : Travaux publics a entrepris le processus d'évaluation de la classification actuelle des employés en fonction de la nouvelle classification GE, et le travail de rédaction des nouvelles descriptions de fonctions va bon train. La Direction générale du logement s'était engagée à accomplir l'évaluation de la classification d'au moins 25 % de ses employés par février 1993.

- adaptations potentielles aux mandats et aux configurations ministérielles découlant des initiatives gouvernementales; et
- détérioration des ouvrages de génie attribuable aux restrictions économiques continues. Si tous ces biens doivent être dessaisis, la somme à puiser dans les fonds réservés à l'exploitation pourrait représenter 100 millions de dollars, en raison de l'état de détérioration des biens.

- - réstructuration importante des ministères par suite des examens opérationnels et de la rationalisation. L'incidence de ces pressions se manifestera par les demandes faites à TPC pour la réinstallation des principaux éléments organisationnels dans des délais serrés, d'un ministère à l'autre, ce qui soulève les questions de l'utilisation productive des locaux ainsi que des coûts d'aménagement et de déménagement;
 - création d'une série d'installations communes centralisant les services gouvernementaux au sein d'une collectivité et tirant le maximum des avantages que présentent les nouvelles technologies. En 1993-1994, TPC sera appelé à élargir le concept des centres d'information, des centres de gestion, des centres juridiques fédéraux et des centres spaciaux pour les petits organismes comme moyen d'optimiser l'utilisation des locaux tout en s'assurant que le réseau de bureaux existant est utilisé avec efficacité et efficience; et
 - report des demandes des ministères locataires auxquelles on n'a pas attribué de ressources au cours des années précédentes et qui vont directement à l'encontre des demandes pour 1993-1994.
- - Gestion des biens :
 - immeubles vieillissants du Ministère, où des réparations importantes sont souvent requises pour qu'ils respectent les normes de plus en plus rigoureuses en matière de santé et de sécurité;
 - échéances environnementales proposées à l'heure actuelle et besoins en ressources connexes, ainsi que la capacité actuelle du Programme en ce qui concerne ces éléments;
 - augmentation des demandes de locaux plus adéquats de la part des locataires, notamment des possibilités technologiques de pointe et de la sensibilisation accrue des locataires aux conditions ambiantes dans les immeubles, aux questions environnementales et aux besoins en réparations;
 - objectifs sociaux et économiques du gouvernement fédéral dans les domaines de l'accessibilité, de la protection de l'environnement, des garderies et de la condition physique en milieu de travail, de la présence fédérale, des logements communautaires, de la sécurité et du patrimoine;
 - responsabilités potentielles liées à la détérioration des routes, des ponts et des barrages pour la reconstruction desquels il n'y a que des fonds limités; et
 - nécessité d'améliorer le rendement du capital investi tout en maintenant un milieu de travail productif.
 - Gestion des investissements :
 - pression continue en ce qui concerne la réduction des dépenses et du déficit fédéral;
 - services facultatifs offerts aux ministères clients et aux ministères locataires et tendances récentes vers le financement par l'utilisateur;
 - climat d'incertitude des marchés de l'immobilier;

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Les principaux facteurs externes qui influenceront sur le Programme des biens immobiliers et sur les ressources en 1993-1994, par fonction, sont les suivants :

- Gestion du Programme :
 - la nouvelle législation provinciale (prévue) autorisant les municipalités à percevoir des impôts élevés sur les terrains non résidentiels s'appliquera à la plupart des terrains fédéraux pour les subventions tenant lieu d'impôt; et
 - les réévaluations dans les principales régions urbaines comme Ottawa-Carleton et le grand Toronto auront une incidence importante sur les dépenses des subventions aux municipalités.
- Gestion des locaux :
 - le fait que les locataires soient mieux au courant, les responsabilités accrues et la marge de manœuvre plus grande des ministères et la demande plus importante de locaux fonctionnels "au bon moment" poussent TPC à fournir des solutions adéquates, qu'il s'agisse de locaux existants ou de nouveaux locaux;

- une croissance prévue dans les niveaux des employés pour quelques ministères entraînera une augmentation des besoins en locaux;
- pressions et initiatives du gouvernement en matière de restrictions qui se poursuivront au fil des budgets annuels (ex. : loger dans des locaux communs divers points de service dans les centres fédéraux existant dans les municipalités évitant ainsi les augmentations de coûts);

- adoption d'une éthique du service à la clientèle modifiant les principes et la culture opérationnels -- des immeubles aux gens, du contrôle au service, à la responsabilisation et partage des responsabilités;
- sensibilité plus importante à l'incidence du milieu de travail sur le moral de employés et la productivité entraînant des demandes pour un milieu de travail de meilleure qualité dans un contexte de ressources restreintes;

- incidence des initiatives de FP 2000, y compris des pressions possibles au sujet de locaux additionnels suite à la suppression des mesures de contrôle des ressources humaines pouvant faire augmenter ou diminuer le nombre d'équivalents temps plein à mesure que les ministères transfèrent les fonds des dépenses de fonctionnement aux salaires et aux avantages sociaux;

- structures pour accommoder les opérations et les demandes du personnel vivant les changements en raison des technologies de pointe et des restrictions économiques continues (ex. : autres possibilités d'organiser le travail, partage de postes, travail à la maison, opérations par satellite, emploi à distance, etc.);

Gestion des investissements : Ces activités portent sur l'optimisation des possibilités d'investissement du gouvernement. Cette fonction comprend la gestion des ressources financières associées au portefeuille, notamment l'acquisition de biens immobiliers par la construction, l'achat, la location et le bail-achat, ainsi que le désinvestissement, la transmission, la disposition ou la cession par vente, le transfert de responsabilité ou la démolition.

Structure de l'organisation : La Direction générale du logement comprend un bureau à l'administration centrale assure la coordination du Programme et informe les bureaux régionaux et la Cité parlementaire des initiatives du cadre du plan opérationnel. Cette structure permet à la Direction générale de fournir un cadre stratégique efficace pour la gestion des biens du Ministère.

Le gestionnaire responsable des résultats du Programme des biens immobiliers est le sous-ministre adjoint du Logement, aidé des directeurs et du directeur général de Logement et le directeur de la Cité parlementaire.

Le directeur général et les directeurs de la Direction générale du logement à l'administration centrale exercent le pouvoir fonctionnel. À cette fin : ils établissent des objectifs, des politiques, des modalités et des systèmes grâce auxquels il est possible d'assurer les services; ils voient à ce que le cadre du plan opérationnel soit en place et reste efficace; ils s'assurent que leurs employés sont compétents et reçoivent les directives appropriées; et ils contrôlent le rendement de façon continue afin de conserver une qualité de service appropriée.

Les directeurs de la Protection civile et des Subventions aux municipalités à l'administration centrale exercent le pouvoir fonctionnel pour ces services.

Gestion des biens : Les activités de la Gestion des biens consistent à s'assurer que les installations de l'Etat soient bien entretenues. Cette fonction comprend l'élaboration des normes et des règlements visant à assurer l'efficacité du rendement des biens dans des domaines tels que la santé, la sécurité, les préoccupations environnementales et sociales, ainsi que le rendement pouvant être attendu pendant le cycle de vie des biens et le rendement des investissements du portefeuille de TPC.

Gestion des locaux : La gestion des locaux doit permettre d'atteindre l'excellence sur le plan de la gestion du Programme des biens immobiliers par l'élaboration et l'application d'un cadre de planification, de reddition des comptes et de communication avec les locataires, afin d'intégrer efficacement les besoins des locataires et ceux de Travaux publics Canada.

Gestion du programme : Les activités de la Gestion du programme consistent à superviser les ressources humaines et financières, ainsi que les ressources en matière de biens. Cette fonction comprend l'élaboration des politiques, des normes et des pratiques qui régissent la planification opérationnelle et financière, ainsi que les modes de procédure de rapport et les mécanismes de contrôle utilisés pour administrer les locaux des locataires, réglementer et protéger les biens de TPC, et gérer le portefeuille des investissements. Cette fonction comprend également la protection civile.

Les quatre activités du Programme des biens immobiliers comportent quatre fonctions répondant aux définitions suivantes :

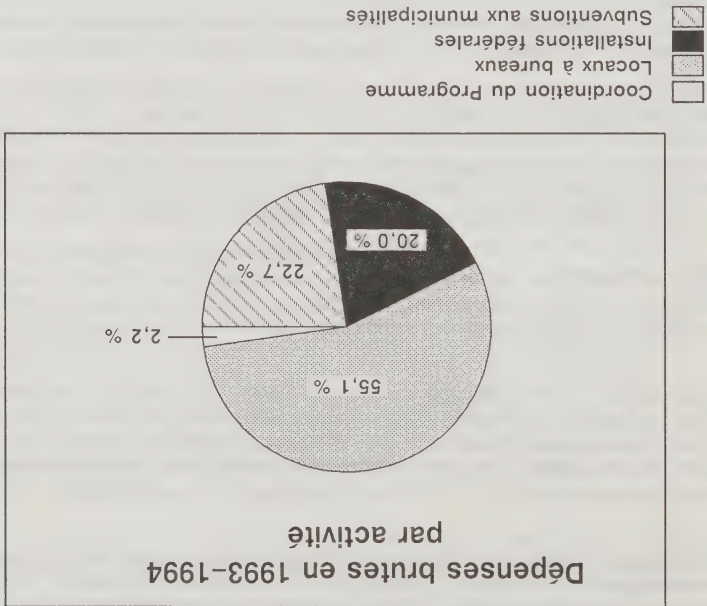


Tableau 4 : Affectation en 1993-1994 des ressources par activité (pourcentage)

Pour répondre à la tendance qui se fait jour au gouvernement vers la décentralisation et les budgets de fonctionnement, on mettra davantage l'accent sur la nécessité de conseiller le gouvernement sur le contrôle et la réduction des coûts, les politiques et les lignes directrices sur la fonctionnalité, la coordination et la cohérence à l'échelle nationale, les normes de rendement et la mesure du rendement et la recherche et le développement.

2. Mandat

Au terme de la Loi sur les travaux publics, le Ministère est responsable de "l'administration, de il doit assurer "le chauffage, l'entretien et la réparation des immeubles de l'État, apporter tous les changements qui y sont parfois requis et fournir du mobilier et des accessoires."

Les autres textes législatifs pertinents comprennent la Loi sur les concessions de terres domaniales, la Loi sur les biens immobiliers, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les subventions aux bassins de radoub, la Loi sur les ports et installations portuaires publiques, la Loi relative à la circulation sur les terrains de l'État, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la Maison Laurier, la Loi sur la route trans-canadienne, la Loi sur les subventions aux municipalités, la Loi sur la rivière Ottawa et la Loi sur la protection civile.

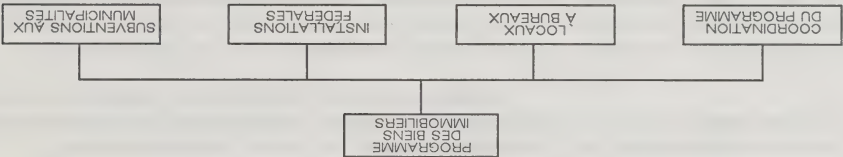
3. Objectif du Programme

Le Programme des biens immobiliers a pour but d'administrer un portefeuille diversifié de biens immobiliers fédéraux afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser l'investissement effectué dans les biens.

Pour atteindre l'objectif, le Programme des biens immobiliers répond aux besoins des locataires en utilisant des installations appartenant à l'État, louées et obtenues par bail-achat.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des biens immobiliers regroupe quatre activités, normément la coordination du Programme, les locaux à bureaux, les installations fédérales et les subventions aux municipalités. L'objectif de chacune de ces activités est décrit à la section II.



Au tableau 4, figurent les ressources réparties entre les quatre activités. Environ 2,2 % des dépenses brutes vont à la coordination du Programme, 55,1 % aux locaux à bureaux, 20,0 % aux installations fédérales et 22,7 % aux subventions aux municipalités.

La Direction générale du logement de Travaux publics gère le Programme des biens immobiliers. À ce titre, elle administre un portefeuille diversifié de biens immobiliers en vue de fournir un environnement de travail sûr et favorisant la productivité pour les clients fédéraux et, à cette fin, elle recourt à des pratiques de gestion reconnues.

Ce portefeuille regroupe deux catégories principales de biens :

- **les locaux à bureaux**, soit 380 immeubles de bureaux appartenant à l'État et 10 immeubles obtenus par bail-achat évalués à environ 2,2 milliards de dollars et 2 119 baux, dont les dépenses annuelles représentent 477 millions de dollars; et
- **les installations fédérales**, évaluées à environ 5 milliards de dollars, qui comprennent 1 315 installations autres que des bureaux tels que laboratoires, entrepôts et logements résidentiels, des trésors nationaux, comme les immeubles du Parlement, 397 installations louées ainsi que des ponts, des routes, des barrages et une écluse.

Les principales responsabilités du Programme sont d'assurer la gestion :

- des besoins de logement des locataires en fournissant des locaux appropriés et sûrs qui offrent un environnement de travail favorisant la productivité;
- des biens du Ministère en inventaire en veillant à ce que ceux-ci soient conformes aux normes de santé et de sécurité afin d'offrir un environnement de travail qui favorise la productivité et de réaliser des produits de placements raisonnables; et
- du portefeuille de biens immobiliers de Travaux publics grâce à l'achat, la construction, le bail-achat et le crédit-bail en exécutant des analyses coûts-avantages.

Afin de répondre aux attentes des clients d'une manière davantage axée sur le service tout en satisfaisant au défi d'une gestion plus stratégique du programme des biens immobiliers, la Direction générale du logement a étendu la portée de sa mission, qu'elle considère comme suit :

"Réduire les coûts que doit assumer le gouvernement en fournissant des locaux de travail favorisant la productivité et à des coûts abordables à ses clients fédéraux par une gestion rationalisée des investissements immobiliers."

En répondant ainsi aux attentes des clients qui désirent des locaux de travail favorisant la productivité et en offrant les services-conseil réels, la Direction générale se place elle-même ainsi que le Programme dans une situation de concurrence avec le secteur privé avantagée.

Une gestion plus **entrepreneuriale et stratégique** du portefeuille fort diversifié des biens immobiliers permettra à la Direction générale de réaliser des réductions de coûts et d'atteindre une plus grande rentabilité du point de vue de l'ensemble de l'administration fédérale.

Hausse (baisse) en millions de dollars	Total du Programme		(13,5)
	Total Subventions aux municipalités		22,8
●	Recettes à valoir sur le crédit :		
	- hausse des recettes provenant des locataires du Ministère et de tiers qui payent un loyer.		(23,6)
●	Subventions aux municipalités :		
	- hausse des paiements législatifs aux municipalités et autres autorités taxatrices pour les subventions en remplacement de l'impôt; et		23,4
●	Installations fédérales :		
	- baisse nette dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital principalement due à une réduction budgétaire imposée en 1991-1992.		(9,5)

Tableau 3 : Résultats financiers de 1991-1992

(en milliers de dollars)			
1991-1992			
	Budget	Réel	Différence
Coordination du Programme	43 414	43 508	(94)
Localux à bureaux	898 366	901 517	(3 151)
Installations fédérales	260 383	269 870	(9 487)
Subventions aux municipalités	362 768	339 924	22 844
	1 564 931	1 554 819	10 112
Moins : recettes à valoir sur le crédit	262 104	238 491	23 613
	1 302 827	1 316 328	(13 501)
Équivalents temps plein	228	240	(12)

Explication de la différence : Les besoins financiers réels nets ont été inférieurs à ceux prévus au Budget principal, soit 13,5 million de dollars. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

- Coordination du Programme : baisse nette dans les dépenses de fonctionnement et en capital. (0,1)
- Localux à bureaux : baisse dans les dépenses de fonctionnement principalement due à une réduction budgétaire imposée en 1991-1992; et (13,7)

– fonds additionnels pour différents projets d'immobilisations, comprenant le nouveau centre national de traitement de la TPS et l'examen des laboratoires à Place du Portage, Phase II. 10,6

Total Localux à bureaux (3,1)

- élaboration et mise en oeuvre d'une stratégie de gestion des terrains contaminés pour TPC; et
 - examen des biens immobiliers communs afin de déterminer les possibilités d'améliorer les services aux locataires.
- Gestion des investissements :
- redéfinition du processus de planification et de location des locaux pour améliorer la qualité, les coûts et la pertinence;
 - mise en oeuvre d'un système de contrôle financier pour les nouveaux besoins en locaux non financiers;
 - élaboration de stratégies d'investissement basées sur les collectivités pour Montréal, Toronto, Victoria, Hamilton et d'autres villes;
 - achèvement de la négociation pour le transfert de la partie du Yukon de la Route de l'Alaska au gouvernement du Territoire du Yukon;
 - achèvement de la négociation pour le transfert de la charge du pont ferroviaire de New Westminster au CN Rail;
 - négociations avec la province du Manitoba au sujet du dessaisissement de l'écluse et du barrage de St. Andrews et de l'installation ferroviaire maritime de Selkirk;
 - entente provisoire avec les provinces de l'Ontario et du Québec au sujet du dessaisissement du pont Perley;
 - augmentation de 122 le nombre de quais démolis, transférés ou améliorés en vertu du programme d'aliénation des quais; et
 - étude d'options de financement créatives comme le réinvestissement du produit de la vente de centres de formation non rentables, afin d'augmenter les capacités des autres installations et de regrouper les activités dans les centres plus efficaces.

- mise en oeuvre des recommandations du groupe de travail de FP 2000 sur les politiques administratives et les organismes de service spéciaux, en ce qui a trait à la plus grande marge de manoeuvre se rapportant aux services aux locataires;
- élaboration d'un programme de formation complet sur les principes de gestion et régissant les locaux partagés, en consultation avec le Centre canadien de gestion et Formation et Perfectionnement Canada;
- remplacement des limites de coûts d'aménagement par une exception s'appliquant au niveau national, afin de mieux tenir compte des besoins en locaux actuels;
- qualité et intégrité améliorées des données contenues dans le Système intégré de gestion des locaux (SIGL); et
- création de liens avec les groupes de planification stratégique de nombreux ministères, afin de fournir des locaux plus appropriés.

● Gestion des biens :

- élaboration d'une base de données contenant des renseignements généraux sur les coûts unitaires dans tout le répertoire afin de déterminer les indicateurs de rendement potentiels et de faire la comparaison avec le secteur privé;
- établissement d'un réseau régional de personnes-ressources en matière de satisfaction des clients consultées par la suite au sujet de l'élaboration d'une stratégie et de paramètres proposés pour mettre en oeuvre le système de rapport sur les plaintes, en ce qui concerne les biens dont TPC est le dépositaire;
- établissement et atteinte d'objectif de 10 % pour 1991-1992, pour ce qui est des profils d'évaluation de la fonctionnalité des bureaux appartenant à l'État. L'accent est sur la Région de la Capitale nationale, la Région de l'Atlantique et la Région du Québec;
- amélioration du système de gestion de l'inventaire :
 - plans de gestion foncière pour 58 % des installations fédérales et 45 % des bureaux appartenant à l'État;
 - examen du suivi et de la gestion des produits dangereux pour l'environnement faisant partie des biens du Ministère, dans le cadre du programme environnemental du gouvernement;
- suite de l'élaboration de la politique du Ministère sur les commodités comme les installations prévues pour les repas, aide aux ministères locaux pour la mise en oeuvre des politiques du Conseil du Trésor sur la condition physique et les garderies (ex : élaboration de conseils pratiques pour les garderies en milieu de travail et d'une entente de base sur l'utilisation des permis à l'intention des ministères directeurs);
- mise en oeuvre de loyers selon les prix du marché pour les logements dans le Nord;
- élaboration d'une stratégie concernant le développement de la rue Sparks du côté Nord d'Ottawa;

B.	Rendement récent	1.	Points saillants
----	------------------	----	------------------

Points saillants des réalisations du Programme, par fonction, en 1991-1992 :

- Gestion du Programme :
 - élaboration de plans de fonctionnement, de plans d'activités et de plans d'information publique pour la Régie nationale d'urgence pour la construction; d'élaboration de guides de planification de la reprise des activités; établissement d'un centre de coordination d'urgence ministériel; poursuite de l'élaboration de plans d'abris provinciaux et participation à l'élaboration du Plan national de soutien en cas de tremblement de terre;

- mise en oeuvre du Plan stratégique sur la technologie de l'information. Quatre systèmes ont été déterminés comme étant prioritaires pour répondre aux besoins du Ministère : le système de gestion et de rendement fonciers (SG/SRF); le système relatif aux demandes de logement des locataires (SDLL); le système concernant les accords d'occupation des locaux (SAO); et le système de planification et de rapport sur l'état des projets (SPP/SRP). La planification et l'analyse des applications ont été effectuées pour les quatre systèmes. La Direction générale de la gestion intégrée joue un rôle de premier plan en ce qui a trait à l'élaboration de ces systèmes;

- conception des applications dans le cadre de l'élaboration du projet de gestion des biens immobiliers (PGBI). Des discussions sont en cours au sujet d'une initiative conjointe relative à la conception et au dessin assistés par ordinateur, à la gestion des installations assistée par ordinateur et au système d'information géographique (CDAO/GIAO/SIG);

- signature de conventions générales de services avec les Services d'architecture et de génie et les Services immobiliers; et
- élaboration d'un plan devant permettre au Ministère de demander officiellement la dévolution du chapitre 120 du Manuel de la politique administrative du Conseil du Trésor.

- Gestion des locaux :
 - élaboration, après consultation des locataires et du Secrétariat du Conseil du Trésor, d'un cadre stratégique révisé pour les locaux et les services s'y rattachant appelé "Principes de direction régissant les locaux partagés";
 - élaboration de la convention directrice d'occupation des locaux comme mécanisme permettant d'accorder aux locataires une plus grande marge de manœuvre et des responsabilités accrues, pour ce qui est de définir leurs besoins en locaux et de gérer ces locaux;

- projet-pilote sur l'application réussie de la fonctionnalité, un outil qui aide les locataires à définir leurs besoins en locaux fonctionnels;

Explication des prévisions pour 1992-1993 : Les prévisions pour 1992-1993 (établies d'après les données dont disposait la direction le 30 novembre 1992) dépassent d'environ 34,8 millions de dollars le montant prévu au Budget principal de 1992-1993 qui était de 1 544,4 millions de dollars (voir les autorisations de dépenser, page 3-4). Cette différence est attribuable aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars			
	(15,8)	hausse des recettes provenant des locataires qui payent un loyer;	●
	(0,4)	baisse dans les dépenses de fonctionnement;	●
	(3,4)	baisse nette des dépenses en capital due au transfert de la responsabilité des réseaux routiers du Nord-Ouest (\$8,5 millions de dollars) compensée par une hausse des coûts pour l'amélioration permettant l'accessibilité à divers installations appartenant à l'Etat et obtenues par bail-achat (5,1 millions de dollars); et	●
	54,4	hausse des subventions législatives en remplacement de l'impôt aux municipalités et autres autorités taxatrices.	
	34,8	Total du Programme	

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1993-1994		Prévu 1992-1993	
Détails à la page 3-41	Recettes à valoir sur dépenses le crédit nettes	Dépenses nettes	Dépenses	Recettes à valoir sur dépenses le crédit nettes	Dépenses
Coordination du programme	42 806	--	48 575	--	48 575
Localux à bureaux	1 073 659	170 808	1 047 732	178 725	869 007
Installations fédérales	389 174	68 623	307 325	73 456	233 869
Subventions aux municipalités	442 579	--	427 726	--	427 726
Total du Programme	1 948 218	239 431	1 831 358	252 181	1 579 177
Equivalents temps plein	240				

Tableau 2 : Différence dans les dépenses nettes

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1993-1994		Prévu 1992-1993	
Total du Programme	Différence	1 708 787	1 579 177	129 610	

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1993-1994 sont supérieurs de 129,6 millions de dollars ou 8,2 % aux dépenses prévues pour 1992-1993. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Haussse
(baisse)
en millions
de dollars

● Coordination du Programme :

- baisse des coûts des salaires et traitements due au changement des taux des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés (CRASE);

- baisse des dépenses de fonctionnement due à la réduction de la ré-allocation des coûts du Programme des services; et

- baisse des dépenses en capital due à la terminaison du projet relié à l'achat de matériel technique.

Total Coordination du Programme (5,8)

- mettre en oeuvre le plan d'action de Travaux publics Canada dans la mesure permise par les approbations budgétaires fournies pour venir en aide au programme environnemental du gouvernement (voir page 3-29) ;
 - évaluer la rentabilité des opérations du Programme en continuant à élaborer et à contrôler les indicateurs de performance comme les comparaisons entre le coût unitaire et les recettes, les taux d'occupation et le rendement du capital investi (voir page 3-29) ; et
 - mettre en oeuvre les politiques et les "meilleures pratiques" élaborées dans le domaine de la gestion des recettes et déterminer la formation requise pour améliorer les compétences nécessaires pour gérer les recettes du Programme (voir page 3-30).
- Gestion des investissements :
- élaborer les politiques, les normes, les procédures et la formation se rapportant à l'analyse des investissements (voir page 3-30) ;
 - établir des méthodes d'évaluation subséquente pour l'analyse des investissements (voir page 3-30) ;
 - mettre en oeuvre la stratégie d'investissement nationale à long terme élaborée en 1992-1993 (voir page 3-30) ;
 - donner suite aux initiatives en matière d'investissement avec les autres niveaux de gouvernement et le secteur privé (voir page 3-31) ;
 - mettre en oeuvre les procédés de planification des locaux et d'acquisition de bail (voir page 3-31) ;
 - élaborer des stratégies d'investissement pour les centres urbains (voir page 3-31) ;
 - continuer à élaborer de la documentation afin de s'assurer que les locaux loués auprès du secteur privé respectent les exigences en matière de fonctionnalité de ses locaux (voir page 3-31) ;
 - élaborer une stratégie globale de dessaisissement des barrages, des cales sèches, des ponts et des routes (voir page 3-31) ;
 - demander l'autorisation de créer un OSS pour gérer le bassin de radoub d'Esquimaux (voir page 3-31) ; et
 - faire approuver le programme de construction à long terme de la Cité parlementaire (voir page 3-31) .

- continuer à améliorer le Système intégré de gestion des locaux et déterminer les possibilités de partage de données informatisées avec les locataires (voir page 3-26) ;
 - améliorer les procédés de planification des demandes de locataires à long terme en tenant compte des objectifs pour toute l'administration fédérale et du contexte socio-économique (voir page 3-27) ;
 - améliorer la satisfaction des clients et les communications (voir page 3-27) ;
 - préciser les rapports entre Travaux publics Canada (TPC) et les organismes de service spéciaux (OSS) concernant la flexibilité de la négociation d'un accord d'occupation des locaux (voir page 3-27) ; et
 - diriger l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies visant le partage de locaux efficaces des ministères et des organismes ayant des programmes ou des services similaires (voir page 3-27).
- Gestion des biens :
- raffermir et mettre en oeuvre un cadre stratégique sur le plan de l'accessibilité, de la protection de l'environnement, de la condition physique et des garderies, conformément au programme de restrictions financières du gouvernement (voir page 3-28) ;
 - appliquer le cadre de prise de décisions sur l'optimisation des locaux aux opérations du Ministère (voir page 3-28) ;
 - examiner la gestion actuelle des locaux à utilisation commune du Ministère (voir page 3-28) ;
 - étudier les possibilités d'investissement que représente une association avec le secteur privé pour l'installation d'une centrale de cogénération d'énergie sur des terrains de TPC (voir page 3-28) ;
 - élaborer un plan opérationnel pour le portefeuille des logements dans le Nord, afin de traiter des responsabilités futures et des conséquences pour TPC (voir page 3-29) ;
 - mettre sur pied un projet pilote de réseau de rapports sur les appels de Service des clients établissant un lien entre le rendement des biens immobiliers et la satisfaction des locataires (voir page 3-29) ;
 - étendre à tout le répertoire la stratégie visant à mettre en oeuvre les améliorations requises pour les immeubles de base et les améliorations demandées par les locataires à la date d'expiration de chaque accord d'occupation des locaux (voir page 3-29) ;
 - promouvoir les économies d'énergie dans le cadre de projets conjoints avec les secteurs public et privé portant sur l'amélioration du rendement énergétique (voir page 3-29) ;

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1993-1994

1. Points saillants

Pour 1993-1994, les objectifs suivants, présentés par fonction, ont été établis pour le Programme des biens immobiliers. Pour la description détaillée des quatre fonctions, voir la page 3-18.

- aider le ministre à s'acquitter de ses responsabilités en cas d'urgence par l'élaboration de plans visant à améliorer la capacité de réagir du Ministère (voir page 3-24) ;

- poursuivre et la mise en oeuvre continue de la Planification stratégique des technologies de l'information de la direction générale et la mise en oeuvre du système de demande de logement des clients (voir page 3-24) ;
- établir un protocole d'entente avec la Direction générale de la gestion intégrée pour la prestation de services efficaces, efficaces et économiques (voir page 3-24) ;
- rationaliser les pratiques de gestion actuelles en éliminant le chevauchement des tâches et en réduisant les frais généraux (voir page 3-24) ;
- évaluer les catégories de classification actuelles en fonction de la nouvelle catégorie des services généraux (GE) (voir page 3-24) ; et
- élaborer un cadre d'évaluation du concept de financement par l'utilisateur pour les locaux et les services s'y rattachant (voir page 3-25).

- Gestion des locaux :
 - mettre en oeuvre les principes de direction relatifs aux locaux partagés et promouvoir un cadre stratégique renouvelé en ce qui concerne les locaux pour bureaux (voir page 3-25) ;

- officialiser les responsabilités du Ministère à l'égard des locataires au moyen de conventions directrices d'occupation des locaux incluant des normes quantitatives et qualitatives et des normes concernant l'endroit où sont situés les locaux (voir page 3-25) ;

- officialiser et mettre en oeuvre les normes qualitatives et les normes sur l'aménagement des locaux (y compris les lignes directrices sur la fonctionnalité et la conception des bureaux) (voir page 3-25) ;
- établir des enveloppes notionnelles (loyers fictifs) de loyers prévus selon les prix du marché dans le contexte des budgets de fonctionnement et du concept de financement par l'utilisateur (voir page 3-26) ;

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1993-1994		Budget principal 1992-1993	
Équivalents Budgetaire		Total		Total	
temps plein	Fonctionnement	Dépenses en capital	Paiements de Recettes à transférer	Moins : le crédit	
Coordination du Programme	240	42 054	714	38	42 806
Locaux à bureaux	979 702	93 957	--	170 808	902 851
Installations fédérales	225 946	163 048	180	68 623	320 551
Subventions aux municipalités	4 665	--	437 914	--	442 579
Équivalents temps plein en 1992-1993	1,252 367	257 719	438 132	239 431	1 708 787
	240				1 544 376

B. Emploi des autorisations en 1991-1992 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal		Total disponible	
Emploi réel					
5	Dépenses de fonctionnement	831 890 000	831 890 000	831 890 000	784 592 859
	Virement du crédit 10	--	--	(2 690 072)	
	Total -- Crédit 5	831 890 000	831 890 000	829 199 928	
10	Dépenses en capital	146 188 000	146 188 000	146 188 000	
	Dépenses en capital	--	--	15 426 428	
	Virement du crédit 5	--	--	2 690 072	
	Total -- Crédit 10	146 188 000	146 188 000	164 304 500	156 349 328
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	336 106 000	336 106 000	359 548 224	359 548 224
(L)	Subvention à l'égard de bassins de radoub (Loi sur les subventions aux bassins de radoub)	180 000	180 000	--	--
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 964 000	1 964 000	2 152 000	2 152 000
(L)	Remboursements de montants portés aux recettes d'exercices précédents	--	--	184 239	184 239
Total du Programme - Budgetaire		1 316 328 000	1 355 388 891	1 302 826 650	

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1993-1994 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1993-1994	Budget principal 1992-1993
Programme des biens immobiliers			
10	Dépenses de fonctionnement	1 011 396	958 901
15	Dépenses en capital	257 719	213 924
(L)	Subventions aux municipalités	437 914	369 378
(L)	et autres autorités taxatrices		
(L)	Subventions à l'égard de bassins de radoub	180	180
(L)	Contributions aux régimes	1 578	1 993
	d'avantages sociaux des employés		
Total du Programme		1 708 787	1 544 376
Crédits -- Libellé et sommes demandées			

Crédits (dollars)
Budget principal 1993-1994

Programme des biens immobiliers	
10	Biens immobiliers -- Dépenses de fonctionnement, y compris la fourniture de locaux sur une base de recouvrement des frais, aux fins du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage, aide à l'Association récréative de la Fonction publique d'Ottawa sous forme de services d'entretien relativement au Centre commémoratif W. Clifford Clark, contributions et autorisation de dépenser les recettes perçues durant l'année provenant de la fourniture, de l'exploitation et de l'entretien des installations servant
15	Biens immobiliers -- Dépenses en capital, y compris les dépenses à l'égard d'ouvrages situés ailleurs que sur une propriété fédérale et autorisation de rembourser les locataires de propriétés fédérales relativement aux améliorations autorisées par le Ministre
1 011 396 000	
257 719 000	

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1993-1994	3-4
B.	Emploi des autorisations en 1991-1992	3-5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1993-1994	3-6
1.	Points saillants	
2.	Sommaire des besoins financiers	3-9

B.

1.	Points saillants	
2.	Rendement récent	
1.	Points saillants	3-12
2.	Examen des résultats financiers	3-15

C.

1.	Introduction	3-17
2.	Mandat	3-18
3.	Objectif du Programme	3-18
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	3-18

D.

1.	Perspective de planification	3-21
2.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	3-21
3.	Initiatives	3-24
4.	Etat des initiatives annoncées antérieurement	3-32

E.

1.	Efficacité du Programme	3-37
----	-------------------------	------

Section II

Analyse par activité

A.	Coordination du Programme	3-41
B.	Locaux à bureaux	3-44
C.	Installations fédérales	3-48
D.	Subventions aux municipalités	3-54

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	3-56
1.	Besoins financiers par article	
2.	Besoins en personnel	3-57
3.	Dépenses en capital	3-58
4.	Palements de transfert	3-62
5.	Recettes	3-63
6.	Cité parlementaire	3-64
7.	Coût estimatif net du Programme	3-65

Programme des biens
immobiliers
Plan de dépenses
1993-1994

Tableau 28 : Structure d'imputation des tarifs du marché – Services (suite)

SERVICE	1993-04-01 BASE DE RÉMUNÉRATION	TARIFAIRE BASE 1993-04-01
Services d'architecture et de génie	Projets de services concernant des travaux de construction et Services spéciaux et de conseils	Rémunération en fonction du temps plus les débours
	Projets de services concernant des travaux de construction	
	- projets de construction	
	- projets techniques	
	Tous les services * (y compris les services ci-dessus)	Frais fixes plus les débours
Dragage et services de la flotte	10 % x base de rémunération	Frais fixes
		Total des coûts de main-
	Coût estimatif de la construction	Pourcentage plus les débours
	x par un facteur de coût de construction	
	1) Montant forfaitaire pour la rémunération plus les débours ou	
	2) Montant forfaitaire pour la rémunération et les débours	
	d'oeuvre, des matériaux, et de la dépréciation des immobilisations	

* À l'exception du Dragage et des services de la flotte, la Direction générale des Services d'architecture et de génie offre plusieurs méthodes, exposées ci-dessus, pour déterminer la rémunération juste et raisonnable des services qui sont fournis. Ces méthodes, qui font l'objet d'un accord entre les deux parties, peuvent être utilisées séparément ou conjointement, selon les besoins du client, ainsi que la nature et la portée du projet.

Tableau 28 : Structure d'imputation des tarifs du marché – Services (suite)

SERVICE	1993-04-01	1993-04-01	TARIFAIRE
Services immobiliers (suite)	Gestion du répertoire immobilier (suite) - marché viable - Gestion du logement - marché non viable - locaux loués - Accord d'occupation / - Accord de logement (AO/AL) - Gestion de stationnement - appartenant à l'Etat - loué : brut multi-réseau - Salles de conférence	Fonctionnement et entretien Tous les coûts Loyer	15 % de la base de rémunération 15 % de la base de rémunération 5 % de la base de rémunération 750 \$ par AO ou AL
		Loyer brut du marché Loyer brut du marché Loyer brut du marché Fonctionnement et entretien	3,5 % de la base de rémunération 2,25 % de la base de rémunération 3 % de la base de rémunération 15 % de la base de rémunération et projets de réparations jusqu'à 25 000 \$ incluant la main-d'oeuvre à 1 x TFH
- Projets du Plan de gestion des immeubles jusqu'à 25 000 \$ - Projets ne relevant pas du Plan de gestion des immeubles - Logement et Société Canadienne des Postes (SCP)	- AMG ayant la garde d'immeubles Coordination de projet - Logement et SCP - AMG ayant la garde - Autres clients p. ex. locataires Services de conseils - Logement et SCP - AMG ayant la garde	Total des coûts du projet (main-d'œuvre à 2 x TFH plus débours et coûts contractuels) Total des coûts du projet (main-d'œuvre au taux du marché plus les débours et coûts contractuels) Heures du personnel	10 % de la base de rémunération 5-15 % taux négociable (avec 10 % selon la norme) 1 x TFH
		Heures du personnel Heures du personnel Heures du personnel	2 x TFH 1 x taux de facturation du marché local Taux du marché local 2 x TFH des projets ne relevant pas du Plan de gestion des immeubles;

En 1993-1994, tous les ministères et organismes qui ont recours aux services de TPC, ainsi qu'au Programme des biens immobiliers de TPC, signeront un accord de service en vertu duquel on leur facturera les services fournis aux tarifs du marché et, ce, conformément à la structure des honoraires et à la structure tarifaire applicable à chaque composante tel qu'il est exposé au tableau 28.

Tableau 28 : Structure d'imputation des tarifs du marché – Services

SERVICE	1993-04-01 BASE DE RÉMUNÉRATION	1993-04-01 BASE TARIFAIRE
Services d'évaluation	Heures du personnel	2 x taux de facturation à l'heure (TFH)
Acquisitions/Aliénations : - Jusqu'à 75 000 \$ - Acquisitions/Aliénations : - 75 000 \$ à 5 millions \$ - 5 millions à 10 millions \$ - 10 millions à 15 millions \$ - plus de 15 millions de \$	Heures du personnel	5 % 4 % 3 % 2 % 3,5 % 1 %
Aménagement immobilier	Heures du personnel	2 x TFH
Services de relevés	Heures du personnel	EN-SUR, EG ESS, DD, AS, CR : 2 x TFH
Subventions municipales	Heures du personnel	Personnel autre que EN-SUR : 1,5 x TFH Personnel du soutien opérationnel : 1,5 x TFH Tous les autres employés : 2 x TFH
Credit-bail/location - général - bail de valeur symbolique	Loyer brut	5 % la 1 ^{re} année + 2 % chaq. année supplémentaire 2 x TFH
Gestion du répertoire immobilier - Prop. de l'Etat, locaux de bureaux polyvalents, locaux loués ou achetés administrés par TPC - Loyers en multi-réseau et crédit-bail administré par le promoteur	Loyer brut du marché 95 %, occupation rajustée	3,5 % de la base d'honoraires
Loyers bruts	Loyer brut du marché 95 %, occupation rajustée	3 % de la base de rémunération
- Immeubles à destination particulière, AMG, prop. de l'Etat et biens immobiliers excédentaires	Loyer brut du marché 95 %, occupation rajustée	2,25 % de la base de rémunération
- Logement	Fonctionnement et entretien	15 % de la base de rémunération et Projets de réparations jusqu'à 25 000 \$ incluant la main- d'œuvre à 1 x TFH Fondé sur le repère constitué par le montant de 15 % du fonctionnement et de l'entretien; projets de réparation jusqu'à 25 000 \$ incluant la main-d'œuvre à 1 x TFH
- AMG qui ont la garde	Rémunération fixe	

Tableau 27 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1991-1992 (suite)

(en millions de dollars)		Région/Client	Projet	Genre de Travail de (1)	Coût total estimatif courant	Dépenses jusqu'au 31 mars 1992
PACIFIQUE-OUEST (suite)	Gendarmerie royale du Canada	Édifices du détachement dans six collectivités	NC	9,5		9,5
	Gendarmerie royale du Canada	Édifice du laboratoire judiciaire, Regina	NC	11,0		11,0
	Transports Canada	Garde côtière (canadienne)	Fluve Fraser, Bras Sud, amélioration du canal	NC/C	15,3	8,2
	Transports Canada	Construction de l'aéroport, Thunder Bay	NC	24,0		15,0
	Transports Canada	Voie de circulation "1", Aéroport international de Vancouver	NC	5,0		5,0
	Transports Canada	Aménagement de la jetée nord-ouest, Aéroport international de Vancouver	A/NC	8,3		8,2
	Transports Canada	Modification des Portes d'embarquement 9 et 10, aéroport de l'Aéroport international de Vancouver	A/NC	2,0		1,3
	Transports Canada	Voies de circulation et pistes, aéroport de Castlegar	RC	1,7		0,9
	Transports Canada	Poste de pompiers, Aéroport de Penticton	NC	1,0		0,5
	Transports Canada	Système d'atterrissage aux instruments, Piste 15, Aéroport Prince George	NC	1,2		0,1
	Transports Canada	Agrandissement de l'aérogare de l'Aéroport Terrace	A/NC	1,0		0,6
	Transports Canada	Rénovations et nouvelles constructions dans neuf aéroports	NC/RN	12,4		12,4

Tableau 27 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1991-1992 (suite)

(en millions de dollars)			
Région/Client	Projet	Genre de Travail (1)	Coût total estimatif courant 1992 jusqu'au 31 mars 1992

ONTARIO (suite)			
Transports Canada	Modification de l'aérogare, Aéroport de Hamilton, Mount Hope	C/A/RC	1,6

PACIFIQUE-OUEST			
Agriculture Canada et Santé et Bien-être social Canada	Laboratoires fédéraux à Winnipeg et à Ottawa	NC	117,0

Agriculture Canada	Station de recherche, Brandon	NC	18,8
--------------------	-------------------------------	----	------

Agriculture Canada	Installations d'isolement pour les gros animaux, Institut de recherche vétérinaire, Leithbridge	NC	2,2
--------------------	---	----	-----

Service correctionnel Canada	Etablissement de Stony Plain et le Centre administratif d'Edmonton	C/NC	7,8
------------------------------	--	------	-----

Environnement Canada	Opérations polaires, Mould Bay	NC	10,5
----------------------	--------------------------------	----	------

Société du crédit agricole	Déménagement de l'AC d'Ottawa à Regina et aménagement des nouveaux locaux	RC	1,8
----------------------------	---	----	-----

Pêches et Océans Canada	Expansion du port, Comox	NC	3,1
-------------------------	--------------------------	----	-----

Pêches et Océans Canada	Marina, Sandspit, C.-B.	NC	12,0
-------------------------	-------------------------	----	------

Fluve Fraser, Fraser Nord, Commissions des ports de Nanaimo et de Port Alberni	Divers projets, C.-B.	NC/RC/C	9,5
--	-----------------------	---------	-----

Affaires indiennes et du Nord Canada	Infrastructure et écoles dans 15 endroits (2)	RN/NC	26,5
--------------------------------------	---	-------	------

Office national de l'énergie	Déménagement de l'AC d'Ottawa à Calgary et aménagement des nouveaux locaux	RC	2,5
------------------------------	--	----	-----

Revenu Canada	Point de passage frontalier, Climax, Saskatchewan	NC	2,3
---------------	---	----	-----

(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance (2) Arrangements sous forme d'indienne gère le projet.

Tableau 27 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1991-1992 (suite)

(en millions de dollars)					Dépenses jusqu'au 31 mars 1992		
Coût total estimatif	Genre de Travail (1)	Projet	Région/Client	Québec (suite)			
0,7	RN	Remise en état du système de ventilation de l'édifice K.W. Neatby	Canada	Transport Canada			
		Réduction de l'amiante, CRC Shirley's Bay	Canada	Transport Canada			
5,3	RN	Rénovation de l'édifice major-général George R. Pearkes	Canada	Transport Canada			
3,9	RN	Laboratoire judiciaire, Optimisation de l'espace, Parc Tunney, Ottawa	Canada	Transport Canada			
10,6	RN	Centre du commandement, QG, GRC	Canada	Transport Canada			
0,1	RN	Nouvelle écuries de la GRC, Rockliffe	Canada	Transport Canada			
1,5	NC	Réaménagement de l'édifice de la Cour suprême du Canada	Canada	Transport Canada			
0,6	RN	Remplacement de la tour de rétrodiffusion, Butes de la Confédération, Ottawa	Canada	Transport Canada			
1,1	RN	Remplacement de la tour de rétrodiffusion, Butes de la Confédération, Ottawa	Canada	Transport Canada			
2,5	RC/C	Réparation du brise-lames, Burlington	Canada	Transport Canada			
4,9	NC/C	Dragage du bassin, Hamilton-Windermere	Canada	Transport Canada			
1,5	MN	Dragage d'entretien, Amherstburg	Canada	Transport Canada			
1,3	RC	Réparation du mur de revêtement du bassin, Sarnia	Canada	Transport Canada			
0,9	RC/C	Réparation du quai, Owen Sound	Canada	Transport Canada			
ONTARIO							
2,5	RC/C	Réparation du bassin, Burlington	Canada	Commission du Port de Hamilton			
4,9	NC/C	Dragage du bassin, Hamilton-Windermere	Canada	Commission du Port de Hamilton			
1,5	MN	Dragage d'entretien, Amherstburg	Canada	Commission du Port de Hamilton			
1,3	RC	Réparation du mur de revêtement du bassin, Sarnia	Canada	Commission du Port de Hamilton			
0,9	RC/C	Réparation du quai, Owen Sound	Canada	Commission du Port de Hamilton			
Capitale Nationale							
0,9	RN	Remise en état du système de ventilation de l'édifice K.W. Neatby	Canada	Transport Canada			
5,3	RN	Réduction de l'amiante, CRC Shirley's Bay	Canada	Transport Canada			
10,7	RN	Rénovation de l'édifice major-général George R. Pearkes	Canada	Transport Canada			
3,9	RN	Laboratoire judiciaire, Optimisation de l'espace, Parc Tunney, Ottawa	Canada	Transport Canada			
21,4	NC	Centre du commandement, QG, GRC	Canada	Transport Canada			
10,6	RN	Nouvelle écuries de la GRC, Rockliffe	Canada	Transport Canada			
1,5	NC	Réaménagement de l'édifice de la Cour suprême du Canada	Canada	Transport Canada			
0,6	RN	Remplacement de la tour de rétrodiffusion, Butes de la Confédération, Ottawa	Canada	Transport Canada			
1,1	RN	Remplacement de la tour de rétrodiffusion, Butes de la Confédération, Ottawa	Canada	Transport Canada			
2,5	RC/C	Réparation du brise-lames, Burlington	Canada	Transport Canada			
4,9	NC/C	Dragage du bassin, Hamilton-Windermere	Canada	Transport Canada			
1,5	MN	Dragage d'entretien, Amherstburg	Canada	Transport Canada			
1,3	RC	Réparation du mur de revêtement du bassin, Sarnia	Canada	Transport Canada			
0,9	RC/C	Réparation du quai, Owen Sound	Canada	Transport Canada			
Québec (suite)							
0,7	RN	Remise en état du système de ventilation de l'édifice K.W. Neatby	Canada	Transport Canada			
5,3	RN	Réduction de l'amiante, CRC Shirley's Bay	Canada	Transport Canada			
10,7	RN	Rénovation de l'édifice major-général George R. Pearkes	Canada	Transport Canada			
3,9	RN	Laboratoire judiciaire, Optimisation de l'espace, Parc Tunney, Ottawa	Canada	Transport Canada			
21,4	NC	Centre du commandement, QG, GRC	Canada	Transport Canada			
10,6	RN	Nouvelle écuries de la GRC, Rockliffe	Canada	Transport Canada			
1,5	NC	Réaménagement de l'édifice de la Cour suprême du Canada	Canada	Transport Canada			
0,6	RN	Remplacement de la tour de rétrodiffusion, Butes de la Confédération, Ottawa	Canada	Transport Canada			
1,1	RN	Remplacement de la tour de rétrodiffusion, Butes de la Confédération, Ottawa	Canada	Transport Canada			
2,5	RC/C	Réparation du brise-lames, Burlington	Canada	Transport Canada			
4,9	NC/C	Dragage du bassin, Hamilton-Windermere	Canada	Transport Canada			
1,5	MN	Dragage d'entretien, Amherstburg	Canada	Transport Canada			
1,3	RC	Réparation du mur de revêtement du bassin, Sarnia	Canada	Transport Canada			
0,9	RC/C	Réparation du quai, Owen Sound	Canada	Transport Canada			
Programme des services							
2-48 (Programme des services)							

Tableau 27 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1991-1992 (suite)

(en millions de dollars)		Région/Client	Projet	Genre de Travail (1)	Coût total estimatif courant	Dépenses jusqu'au 31 mars 1992
ATLANTIQUE (suite)						
TRANSPORTS Canada						
(Politique et planification maritime)						
TRANSPORTS Canada						
Réalimentation de la gare maritime, Caribou, Wood Islands, I.-P.-E.						
RC						
11,7						
1,4						
AGRICULTURE Canada						
Centre de recherche, Ferme expérimentale, L'Assomption						
NC						
6,5						
1,2						
AGRICULTURE Canada						
Ferme expérimentale, Normandin						
NC						
8,4						
7,9						
Agence spatiale canadienne						
Immeuble du QG, Saint-Hubert						
NC						
70,0						
27,0						
Défense nationale						
École de la Flotte des Forces canadiennes, Pointe-à-Carcy						
NC						
40,0						
0,8						
Énergie, Mines et Ressources Canada						
Laboratoire de recherche, Varennes						
NC						
6,0						
5,0						
Pêches et Océans Canada						
Qual, Tadoussac						
RC						
5,0						
4,9						
Pêches et Océans Canada						
Qual, Montmagny						
RC						
4,8						
0,5						
Pêches et Océans Canada						
Port de pêche, Sept-Îles						
NC						
7,6						
7,3						
Revenu Canada (Douanes et Accise)						
Poste frontière, Saint-Bernard-de-Lacolle						
RN						
9,3						
0,8						
TRANSPORTS Canada (Aviation)						
Tour de contrôle, Dorval						
NC						
7,7						
5,2						
TRANSPORTS Canada (Aviation)						
Installations aéroporтуaires, Iqaluit						
RC						
11,4						
4,5						
TRANSPORTS Canada (Aviation)						
Aéroport de Québec, Sainte-Foy						
RN						
7,1						
6,8						
TRANSPORTS Canada (Garde côtière canadienne)						
Améliorations portuaires, Baie-ComEAU						
RN						
27,6						
25,0						
TRANSPORTS Canada (Garde côtière canadienne)						
Qual, Les Méchins						
RC						
8,6						
7,5						
TRANSPORTS Canada (Garde côtière canadienne)						
Qual, Paspébiac						
RC						
6,2						
6,1						

(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance

6. Principaux projets des autres ministères du gouvernement gérés par le Programme en 1991-1992

Le tableau 27 fait état des principaux projets des autres ministères du gouvernement (AMG) qui sont administrés par le Programme des services et qui, en 1991-1992, étaient soit terminés, soit en cours de réalisation.

Tableau 27 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1991-1992

(en millions de dollars)

Région/Client	Projet	Genre de Travail (1)	Coût total estimatif courant	Dépense jusqu'au 31 mars 1992
---------------	--------	----------------------	------------------------------	-------------------------------

ATLANTIQUE

Agriculture Canada	Laboratoire sur la santé des plantes et des animaux, Charlottetown, I.-P.-E.	C/NC	24,0	2,7
Service correctionnel Canada	Services de protection contre l'incendie, Springhill, Nouvelle-Écosse	RC	1,6	1,5
Pêches et Océans Canada	Aménagement portuaire, Saint-Jean, T.-N.	NC/RC	8,1	1,8
Pêches et Océans Canada	Reconstruction du quai, Fortune, Terre-Neuve	RC	2,2	1,8
Santé et Bien-être social Canada	Bureau et laboratoire, Dartmouth, Nouvelle-Écosse	NC	15,0	9,0
Gendarmerie royale du Canada	GRC, Division "B", QG, Saint-Jean, T.-N.	RC	29,2	7,2
Transports Canada (Garde côtière canadienne)	Rénovations et réparations, Dartmouth, Nouvelle-Écosse	RC	2,0	1,8
Transports Canada (Services à la Navigation maritime)	Remplacement et restauration, Station Loran C, Cape Race, Terre-Neuve	RC	3,0	2,5
Transports Canada (Services à la Navigation maritime)	Uniformisation de station de phare, Surveillance du West Coast, Terre-Neuve	RC	3,0	2,9
Transports Canada (Services à la Navigation maritime)	Dragage, Courtenay Bay, Nouveau-Brunswick	MN	1,9	1,8
Transports Canada (Services à la Navigation maritime)	Relevé hydrographique, Goose Bay, Terre-Neuve	MN	2,5	2,0
Transports Canada (Services à la Navigation maritime)	Constructions de batardeaux et de digues, Canal de Casco, Port Hastings, Nouvelle-Écosse	RC	5,9	2,1

(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance

5. Coût estimatif net du Programme

Le tableau 26 présente le coût estimatif net du Programme.

Tableau 26 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)					
Budget principal 1993-1994	Budget principal 1993-1994 (Brut)	Moins Recettes	Budget principal net 1993-1994	Plus* autres coûts	Coût estimatif net du Programme 1993-1994 1992-1993
2 338 971	2 306 440	32 531	3 648	36 179	50 364

* Les autres coûts comprennent :

- les services fournis sans frais par le ministère du Travail; 2 223
 - les services fournis sans frais par Approvisionnements et Services Canada; et 802
 - les services légaux fournis par le ministère de la Justice Canada. 623
- (en milliers de dollars)

Le tableau 25 présente l'Etat des opérations du Fonds renouvelable des Travaux publics.

Tableau 25 : Etat des opérations du Fonds renouvelable des Travaux Publics

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	1993-1994	Prévu	Réel	1991-1992
Recettes d'honoraires :						
Services immobiliers		261 259	165 219	264 211	252 123	180 475
Services d'architecture et de génie				173 781		432 598
Total des recettes (excluant les débours)						
		426 478		437 992		
Dépenses de fonctionnement :						
Services immobiliers		208 424	221 184		206 555	
Services d'architecture et de génie		142 502	152 692		152 479	
Services ministériels et administratifs (SM&A)		108 781	111 243		107 966	
Dépenses d'amortissement		13 694	11 893		10 717	
Total des dépenses (excluant les débours)						
		473 401	497 012		477,717	
Perte de fonctionnement brute		46 923	59 020		45,119	
Moins : Autres sommes récupérées par SM&A		15 393	18 100		20 367	
Perte de fonctionnement avant redressements						
		31 530	40 920		24 752	
Redressements aux revenus et dépenses						
		--	--		910	
Perte nette de fonctionnement						
		31 530	40 920		25 662	

Le tableau 23 donne un aperçu des dépenses en capital, par activité, pour le Programme des services. Les dépenses en capital pour le Programme représentent 0,6 % du total des dépenses brutes du Programme en 1993-1994.

Tableau 23 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1993-1994	Prévu	Réel
1992-1993	1991-1992		
Services immobiliers	3 408	2 670	2 656
Services d'architecture et de génie	4 200	4 200	2 920
Services ministériels et administratifs	7 036	11 632	6 131
Total des dépenses en capital	14 644	18 502	11 707

4. Etats des résultats financiers du Fonds renouvelable

Le tableau 24 présente l'utilisation prévue pour l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Tableau 24 : Utilisation prévue de l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics

(en milliers de dollars)			
Autorisation au 1 ^{er} avril 1993	450 000	Prélèvement :	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1993	135 000		
Budget total (besoins de trésorerie nets)	950		
Moins : solde au 31 mars 1993	135 950		
Autorisation non utilisée au 31 mars 1994	314 050		

Tableau 22 : Détails sur les besoins en personnel

Équivalents temps plein*		Budget des dépenses				Provision pour le traitement annuel moyen	
		1993-1994	1992-1993	1991-1992	Réel	Échelle des traitements	1993-1994
Gestion							
Scientifique et professionnelle	200	117	119	119	63 300-128 900	83 856	61 674
Architecture et urbanisme	1	1	1	1	21 217-73 939	--	--
Science biologiques	1	1	1	1	23 000-73 435	--	--
Chimie	1	1	1	1	20 000-87 241	63 306	56 545
Economie, sociologie et statistiques	648	2	2	2	19 270-74 268	44 240	59 492
Éducation	2	3	3	3	132-61 951	85 620	59 492
Bibliothéconomie	25	25	25	25	23 056-79 045	44 240	59 492
Sciences physiques	2	2	2	2	37 036-92 942	85 620	59 492
Recherches scientifiques	1 284	1 282	1 282	1 282	17 994-75 002	44 957	48 656
Administration et service extérieur	136	136	136	136	15 516-69 789	50 078	48 656
Gestion des systèmes d'ordinateurs	136	136	136	136	15 516-69 789	50 078	48 656
Gestion des finances	29	29	29	29	17 849-67 814	52 693	50 078
Services d'information	8	8	8	8	17 635-72 700	50 090	48 656
Organisation et méthodes	133	133	133	133	16 882-69 291	46 070	48 656
Gestion du personnel	6	6	6	6	17 994-75 002	56 562	46 070
Administration des programmes	55	55	55	55	16 781-72 700	56 562	46 070
Achats et approvisionnement	1	1	1	1	29 562-50 388	--	--
Stagiaires en Gestion	117	117	117	117	20 448-52 986	36 539	48 371
Technique	8	8	8	8	21 358-68 973	51 651	48 371
Dessin et illustration	867	867	867	867	18 457-66 859	40 326	51 651
Électronique	95	95	95	95	16 808-73 190	44 064	40 326
Soutien technologique et scientifique	26	26	26	26	28 058-75 348	44 064	40 326
Officiers de navires	4	4	4	4	16 608-75 927	36 475	44 064
Soutien des sciences sociales	22	22	22	22	17 680-48 804	32 190	27 058
Soutien administratif	1 054	1 091	1 054	1 054	16 999-41 724	22 665	27 058
Commissaires aux écritures et aux règlements	4	4	4	4	16 648-33 218	22 665	27 058
Mécanographie	254	254	254	253	16 847-41 991	26 748	22 665
Secrétariat, sténographie et dactylographie	1 313	1 392	1 313	1 313	20 495-51 174	32 190	25 588
Manœuvres et hommes de métier	251	250	250	250	24 898-49 943	32 960	35 335
Équipages de navires	372	373	373	373	17 489-53 544	25 588	35 335
Services divers	372	373	373	373	17 489-53 544	25 588	35 335
Chauffage, force motrice et opération de machines fixes	41	41	41	41	29 952-42 984	32 960	35 335
Équipages de navires	251	250	250	250	24 898-49 943	32 960	35 335

* L'expression "équivalents temps plein" (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP indique le nombre d'heures de travail fournies par l'employé chaque semaine, à l'aide du coefficient des heures de travail désignées par les heures de travail régulières. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais ils en est fait état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses.

Nota : La colonne "échelle des traitements actuelle" indique les échelles de traitement par groupe professionnel, en vigueur au 1^{er} octobre 1992. La colonne "Provision pour le traitement moyen annuel" indique les coûts salariaux de bases estimatifs y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite. Il se peut que les comparaisons d'une année à l'autre soient modifiées par les changements qui surviennent au chapitre de la répartition des éléments qui sous-tendent les calculs.

En 1993-1994, les coûts relatifs au personnel pour le Programme des services, soit 381,1 millions de dollars, représentent 16,4 % du total des dépenses de fonctionnement brutes pour le Programme. Des données sur l'utilisation des ressources humaines, par activité, figurent au tableau 21. Un aperçu des besoins en personnel par catégorie et groupe professionnel se trouve au tableau 22.

Tableau 21 : Besoins en équivalents temps plein par activité

Budget des dépenses		
(Équivalents temps plein)		
1993-1994	1992-1993	1991-1992
Prévu	Réel	
Services immobiliers	3 845	3 684
Services d'architecture et de génie	2 034	2 110
Services ministériels et administratifs	1 485	1 459
7 251	7 364	7 253

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers par article du Programme des services sont présentés au tableau 20. Ils comprennent les frais en personnel de la majorité des employés du Ministère, les dépenses connexes ainsi que les dépenses engagées pour le compte des clients, lesquelles doivent être financées temporairement à partir du Fonds renouvelable avant d'être récupérées auprès des clients.

Tableau 20 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	1993-1994	Prévu	Réel	1992-1993	1991-1992
Personnel							
Traitements et salaires							
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés							
Autres coûts de personnel							
Total personnel		381 106	387 106	402 147	389 787		
Biens et services							
Transports et communications							
Information							
Services professionnels et spéciaux							
Location							
Achat de services de réparation et d'entretien							
Services publics, fournitures et approvisionnements							
Construction et/ou acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages							
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel							
Toutes autres subventions et dépenses							
Total biens et services		1 943 221	1 943 221	1 952 902	2 498 763		
Total des dépenses de fonctionnement							
Moins : recettes							
Dépenses de fonctionnement nettes		17 887	17 887	29 078	(49 048)		
Dépenses en capital							
Construction et/ou acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages							
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel							
Total des dépenses en capital		14 644	14 644	18 502	11 707		
Dépenses nettes du Programme		32 531	32 531	47 580	(37 341)		

Communications ministérielles :

- prestation continue, au Ministère et au Ministère, de services de rédaction, en ce qui a trait aux discours (18), aux communiqués de presse (95) et aux publications ministérielles, et gestion continue des relations avec les médias, des communications avec les employés et de diverses activités de relations publiques pour le Ministère;
- responsabilités relatives aux Services de soutien ministériels, qui ont traité environ 2 500 articles de correspondance pour le Ministère et le Sous-ministre;

- transfert, à la direction générale, de la fonction touchant les droits du public et le soutien au comité supérieur, chargée d'administrer la Loi sur l'accès à l'information et la Société immobilière du Canada Limitée. Au cours de l'année, les demandes d'accès à l'information ont plafonné (le nombre de nouvelles demandes est passé de 91 à 100 seulement). En vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels, le Ministère a reçu, au total, 25 nouvelles demandes officielles;

- publication d'un bulletin des employés national (huit numéros) et organisation d'une série de séances d'information des employés et de réunions de consultation afin de s'assurer que les employés du Ministère sont tenus au courant des principales orientations des Travaux publics;
- publication de cinq numéros d'un bulletin sur la commercialisation visant à améliorer les communications avec les clients du Ministère;

- fourniture de conseils, de stratégies, de plans et de recherches reliés aux communications;
- élaboration d'un nouveau bulletin d'information pour les locataires de la Direction générale du logement et publication de guides de gestion pour la Direction générale des services immobiliers; et
- réalisation de diverses initiatives en matière de communications appuyant :

- les activités d'entreprise du Ministère;
- une meilleure compréhension des procédures administratives du Ministère et du répertoire des autorisations;
- la création d'un milieu de travail productif;
- le transfert de technologie et d'information aux réserves indiennes;
- la célébration du 150^e anniversaire de Travaux publics; et
- le nouveau Programme d'effections ministériel.

Marketing et planification :

- établissement de la nouvelle direction générale pendant le troisième trimestre 1991-1992 : organisation et dotation dans un premier temps, puis élaboration d'un cadre conceptuel pour la fonction de marketing du Ministère; et
- coordination de l'élaboration du plan ministériel.

- installation réussie d'une infrastructure de réseaux de télécommunications nationale pour faciliter la connectivité des réseaux locaux et des grands réseaux et d'un réseau téléphonique de standard privé;

- élaboration du cadre de responsabilité de la gestion de l'information, qui explique les responsabilités relatives à la prestation de services de gestion de l'information dans le contexte de GI/IT de TPC;

- mise en oeuvre des services d'offres à commandes et de commandes dans le cadre du système Administratif et Contrôle des Contrats Régionaux et de la Donnée (ACCORD), qui permettent l'entrée de marchés adjugés au titre d'une offre à commandes et des commandes subséquentes dans le système. Ce sont de nouveaux éléments ajoutés dans le cadre du projet global afin de modifier le système ACCORD de façon à permettre aux autres ministères d'avoir accès au système pour sélectionner et attribuer des marchés de services en matière de biens immobiliers; et

- examen national du système Sélection, préqualification et évaluation des consultants (SPÉC) afin d'étudier l'expérience des utilisateurs avec le système et d'évaluer la pertinence en général, du point de vue du Ministère et de celui des consultants en architecture et en génie du secteur privé. À la suite de cet examen, certaines modifications et prévisions ont été apportées pour améliorer la fonctionnalité du système et pour mieux répondre aux besoins changeants de tous les utilisateurs du système, y compris les autres ministères.

Ressources humaines :

- adoption d'un "énoncé des perspectives" des directions générales révisé mettant l'accent sur un nouveau volet des services : "Fournir un service à valeur ajoutée plantifié et les renseignements pertinents aux gestionnaires et aux employés du Ministère";
- élaboration d'un cadre de responsabilités en matière de gestion des ressources humaines renforçant les responsabilités fondamentales des gestionnaires en ce qui a trait à leurs ressources humaines et rôle de soutien important de la Direction générale des ressources humaines;
- reprise rapide de relations patronales-syndicales productives après l'interruption de travail de l'automne 1991; et
- mise en oeuvre d'un projet de réorganisation à la Direction générale des ressources humaines se rapportant aux procédés clés, en vue d'une rationalisation et de l'élimination du chevauchement des tâches.

Vérification et évaluation :

- fourniture continue, au sous-ministre et aux cadres supérieurs du Ministère, d'évaluations indépendantes et objectives sur les opérations ministérielles, en mettant l'accent sur l'efficacité et l'économie. Les détails sur l'évaluation de l'efficacité du Programme des services se trouvent à la page 2-23, ceux sur l'évaluation du Programme des biens immobiliers sont aux pages 3-39 et 3-40.

Principales activités et réalisations en 1991-1992

Voici certains des points saillants des principales activités et réalisations, en 1991-1992, des directions générales des Services ministériels et administratifs :

Gestion intégrée :

- publication du nouveau répertoire des autorisations et formation connexe donnée à tous les gestionnaires. Il s'agit d'un nouveau guide facile à utiliser sur les autorisations financières et administratives, conçu dans le but de s'assurer que tous les gestionnaires puissent bien les pouvoirs qui leur sont délégués. Un examen des délégations de pouvoirs indiquées dans le répertoire des autorisations du Ministère a été effectué et a entraîné la délégation de pleins pouvoirs aux régions et la réduction des niveaux d'autorisations de neuf à quatre. Le répertoire est disponible en deux versions, imprimée et électronique;

- élaboration d'un guide des activités d'entreprise, un guide de référence sur les pratiques opérationnelles liées à la prestation de services par le Programme des services. Le guide explique le cycle opérationnel en entier, de la négociation de conventions particulières de services à la facturation finale et au recouvrement de créances;

- élaboration d'un "modèle de prise de décisions" pour aider à déterminer les repérations financières des décisions et des conditions opérationnelles changeantes sur la situation financière du Ministère, par la planification, les rapports et l'analyse des recettes et des coûts du Programme des services;

- mise en œuvre de projets dans le but d'améliorer les connaissances sur les types de coûts afin d'être en mesure de les réduire et de maximiser l'utilisation des ressources indirectes :

- élaboration d'un "modèle de répartition des coûts" au moyen de la méthode du coût de revient par déterminant afin de déterminer les services rentables et non rentables et les centres de profit. Répartition des coûts indirects entre les gammes de produits des services pour faire ressortir les possibilités de réduire les coûts et établir des points de repère fiables pour mettre en œuvre un programme d'amélioration continu; et

- examen des procédés ministériels afin d'éliminer les activités qui n'ajoutent plus de valeur sans détérioration des fonctions relatives aux produits et services;

- mise en œuvre de travaux sur l'optimisation du Système de gestion financière afin d'améliorer le rendement et les coûts de fonctionnement de l'ensemble du système et d'augmenter l'accessibilité des utilisateurs. La phase I était terminée à la fin de l'exercice;

- coordination de la préparation du Plan stratégique des technologies de l'information de TPC, les architectures relatives aux technologies et au traitement de l'information, et un plan de transition vers le nouveau contexte de Gestion de l'information/Technologie de l'information, qui a entraîné l'élaboration des modèles d'affaires et d'information des TPC et le développement du Plan ministériel consolidé stratégique des technologies de l'information (GI/TI);

Explication de la différence : En 1991-1992, les dépenses nettes réelles ont été supérieures de 2,7 millions de dollars ou 3,0 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ceci est attribuable à la fusion de la fonction du marketing provenant des autres activités sous une nouvelle direction générale créée du Marketing et de la planification sous l'activité des services ministériels et administratifs à la fin de l'année financière et le redressement des dépenses de fonctionnement et en capital. Les différences sont attribuables aux facteurs suivants :

- Sommes récupérées :
 - hausse dans les sommes récupérées provenant des services en commun. (2,2)
- Dépenses de fonctionnement :
 - hausse dans les coûts des salaires résultant de la fusion de la fonction du marketing et autres fonctions prioritaires; 1,3
 - hausse dans les dépenses de fonctionnement pour couvrir des frais pour des réaménagements des effectifs (2,1 millions de dollars), une radiation d'actifs due à un redressement comptable (1,2 millions de dollars) et autres besoins de fonctionnement (1,5 millions de dollars) résultant de la fusion de la fonction du marketing et du redressement des dépenses; et 4,8
 - hausse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par l'activité. (1,2)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le résultat prévu de cette activité est la réalisation de la mission du Ministère grâce à l'orientation des programmes des Travaux publics, conformément aux priorités ministérielles et gouvernementales. Des services sont aussi offerts de façon satisfaisante tant du point de vue de la qualité que des niveaux requis dans les domaines suivants : marketing et planification, finances, informatique, sécurité, administration générale, administration des marchés et règlement des différends contractuels.

Le tableau 19 indique le lien entre le nombre d'équivalents temps plein des Services ministériels et administratifs et le nombre total d'équivalents temps plein au Ministère.

Tableau 19 : Relation entre le nombre d'équivalents temps plein aux Services ministériels et administratifs et dans l'ensemble du Ministère

Budget des dépenses	1993-1994	1992-1993	Réel 1991-1992
(Équivalents temps plein)			
Total du Ministère	7 491	7 604	7 481
Services ministériels et administratifs	1 451	1 485	1 459
Rapport (%)	19,4	19,5	19,5

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 18 : Résultats financiers de 1991-1992 - Etat des opérations

(en milliers de dollars)			1991-1992
	Réel	Budget principal	Différence
Direction exécutive	7 222	6 037	1 185
Gestion et administration ministérielles	75 705	68 739	6 966
Ressources humaines	19 403	19 577	(174)
Vérification et évaluation	2 479	4 164	(1 685)
Communications ministérielles	3 157	3 328	(171)
Marketing et planification	--	--	--
Dépenses d'amortissement	107 966	101 845	6 121
Dépenses brutes	113 303	108 363	4 940
Moins : Sommes récupérées	20 367	18 100	2 267
Dépenses nettes	92 936	90 263	2 673
Article législatif	51	51	--
Équivalents temps plein	1 459	1 404	55

Sommaire des ressources

Cette activité représente 20,0 % des ressources humaines du Programme et 4,9 % des dépenses brutes requises pour 1993-1994 (voir la page 2-14).

Tableau 17 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1993-1994		Prévu 1992-1993		Réel 1991-1992	
		\$	ETP	\$	ETP	\$	ETP
Direction exécutive		4 336	47	4 593	47	7 222	81
Gestion et administration ministérielles		73 749	947	74 830	981	75 705	999
Ressources humaines		19 078	312	19 188	312	19 403	318
Vérification et évaluation		3 219	30	3 318	30	2 479	28
Communications ministérielles		4 374	52	4 556	52	3 157	33
Marketing et planification		4 025	63	4 758	63	--	--
		108 781	1 451	111 243	1 485	107 966	1 459
Dépenses d'amortissement		7 192	--	6 632	--	5 337	--
Total des dépenses		115 973	1 451	117 875	1 485	113 303	1 459
Moins : sommes récupérées		15 393	--	18 100	--	20 367	--
Dépenses nettes		100 580	1 451	99 775	1 485	92 936	1 459
Dépenses en capital		7 036	--	11 632	--	6 131	--
Article législatif		51	--	51	--	51	--

En 1993-1994, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 70,9 millions de dollars ou 61,1 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité, qui s'élèvent à 116,0 millions de dollars. Les sommes récupérées de 15,4 millions de dollars proviennent principalement du Programme des biens immobiliers et représentent leur part des coûts des services ministériels et administratifs du Ministère.

● **Vérification et évaluation** : Cette sous-activité comprend, en ce qui concerne la vérification et l'évaluation des programmes, les services fournis à la direction du Ministère et au Bureau du vérificateur général, ainsi que le travail nécessaire afin de réagir aux politiques du Bureau du contrôleur général. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région.

● **Communications ministérielles** : Cette sous-activité comprend les services fournis au Ministère pour ce qui est des conseils, des stratégies, des plans et des recherches reliés aux communications, des services ministériels, des services de rédaction, des discours et des communications, des publications ministérielles, de la gestion des relations avec les médias, de l'établissement et de la gestion des communications avec les clients et les employés, de diverses activités de gestion et de soutien des relations publiques, de l'accès à l'information et de la correspondance ministérielle, et elle relève du directeur général des Communications ministérielles. Les directeurs généraux régionaux des Communications ministérielles.

● **Marketing et planification** : Cette sous-activité comprend les services fournis au Ministère dans les domaines de la planification stratégique, de la gestion du programme ministériel, de la commercialisation et des relations avec les clients, et elle relève du directeur général, Marketing et planification. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de fournir les services régionaux par l'entremise des directeurs régionaux, Marketing et planification.

C.	Services ministériels et administratifs	Objectif	Description
		Assurer la direction administrative et fournir des services et des conseils pour appuyer le Ministère dans les domaines de la gestion intégrée et de l'administration, des ressources humaines, de la vérification et de l'évaluation, des communications, de la commercialisation et de la planification.	

Cette activité permet d'assurer la direction administrative et de fournir des services financiers, informatiques, administratifs, des services en matière de sécurité, de ressources humaines, d'évaluation de programme, de vérification, de communications ministérielles, de marketing et de planification aux programmes ministériels. Les services fournis en vertu de cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Direction exécutive** : Cette sous-activité comprend la direction et la gestion exécutives, la liaison interministérielle et le soutien exécutif nécessaire à la réalisation des programmes. Le sous-ministre est responsable de cette sous-activité. En tant que représentants du ministre et du sous-ministre, les directeurs généraux régionaux voient à la réalisation des objectifs et buts du Ministère dans les régions par l'établissement d'objectifs régionaux aspirant à leur réalisation.

- **Gestion intégrée et administration** : Cette sous-activité comprend les services fournis aux programmes ministériels dans les domaines des finances, de l'information, de l'administration générale, de la protection et de la sécurité, de l'administration des marchés et du règlement des différends contractuels. Elle relève du sous-ministre adjoint de la Gestion intégrée. Les directeurs généraux régionaux relèvent entièrement du sous-ministre adjoint de la Gestion intégrée, sur le plan fonctionnel, en ce qui concerne le contrôle des activités régionales liées à l'atteinte des objectifs ministériels et régionaux et l'assurance, par l'entremise des directeurs régionaux de la Gestion intégrée, que les services de gestion intégrée et d'administration sont fournis de manière satisfaisante aux autres programmes, quant au niveau et à la qualité des services.

- **Ressources humaines** : Cette sous-activité comprend les services, les conseils et le contrôle en ce qui concerne la dotation, la classification, la paie et les avantages sociaux, les appréciations du rendement, les programmes de formation, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, les programmes d'aide aux employés et d'assignations ministérielles, les relations de travail, la planification des ressources humaines et le perfectionnement de carrière. Le directeur général des Ressources humaines est responsable de la prestation de ces services et du respect des lois, des règlements et des politiques régissant la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux sont responsables fonctionnellement vis-à-vis du directeur général des Ressources humaines, de la prestation des services visant les ressources humaines dans les régions, et ce par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines.

- formation du personnel de la direction générale sur les relations avec les clients et publication d'un guide sur les relations avec les clients et le service à la clientèle, afin d'indiquer aux gestionnaires de projet et aux autres employés comment encourager la participation des clients dans le but d'améliorer les relations avec les clients et le service à la clientèle;

- élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation et de perfectionnement stratégique afin de s'assurer que les compétences spécialisées essentielles sont disponibles et maintenues à la direction générale. Selon le plan, les pratiques de formation et de perfectionnement actuelles posent des problèmes et on y recommande des priorités nationales sur le plan de la formation pour guider le choix des mesures prises dans ce domaine;

- élaboration de la planification stratégique des technologies de l'information de la direction générale présentant une analyse des capacités actuelles de la direction générale et des besoins futurs. On y recommande la gestion de projet, la conception assistée par ordinateur et les systèmes d'information géographique comme priorités en matière de développement. Des travaux ont été mis en œuvre dans le but de planifier un système de gestion de projet et de gestion opérationnelle afin de tirer parti du nouveau contexte informatique ministériel pour les années 1990;

- élaboration d'un nouveau système d'ordinateur personnel et de gestion de projet, conçu pour les ordinateurs personnels et utilisé pour télécharger les données sur les projets du système de gestion de projet résidant dans le processeur central, afin de fournir aux gestionnaires de projet et aux autres utilisateurs de nombreux avantages dépassant le système du processeur central;

- rationalisation et regroupement des activités de l'administration centrale entraînant une réduction des frais généraux de plus de 25 % par rapport au niveau de 1990-1991; et
- acquisition, à la direction générale, des capacités requises pour fournir aux clients une gamme complète de services environnementaux, en tirant parti des nouvelles occasions d'affaires dans ce domaine de plus en plus important.

- établissement d'un comité de mis en oeuvre du recours facilitatif aux services des SAQ pour gérer les initiatives essentielles à la préparation au changement de la direction générale;
 - signature de protocoles d'entente avec de nombreux ministères clients et élaboration d'autres protocoles jusqu'à l'étape de la signature;
 - élaboration d'une stratégie de commercialisation des services offerts par la direction générale;
- En 1991-1992, des préparatifs importants ont été effectués pour faciliter le changement culturel de la direction générale des Services d'architectures et de génie passant de fournisseur de services obligatoires à organisme de service à la clientèle facilitatif. Voici certains des points saillants de ces activités :

Principales activités et réalisations en 1991-1992

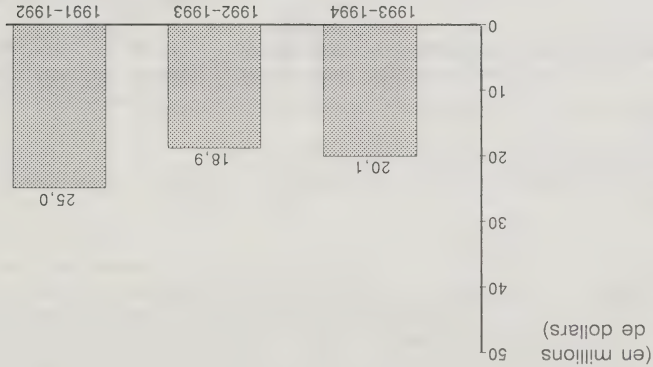


Tableau 16 : Marge sectorielle

La marge sectorielle correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses que les SAQ fournissent à la trésorerie du Ministère. Le tableau 16 démontre la capacité de la direction générale à produire des fonds tirés de l'exploitation.

En 1988-1989, la direction générale des Services d'architecture et de génie a appliqué le principe d'imputation des prix du marché pour offrir les services aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. On espère ainsi que les recettes seront supérieures aux dépenses afin que l'on contribue aux activités générales du Ministère. Un indicateur a été établi pour évaluer le rendement. Cet indicateur est la marge sectorielle.

Les Services d'architecture et de génie (SAQ) sont évalués en fonction de leur capacité à répondre aux besoins et aux attentes de leurs clients, c'est-à-dire à leur fournir l'information et les services dont ils ont besoin dans les délais prescrits et avec les ressources financières prévues et à leur fournir des produits de qualité conformément à leur mandat.

Données sur le rendement et justification des ressources

Tableau 15 : Résultats financiers de 1991-1992 – Etat des opérations

(en milliers de dollars)		1991-1992	
		Budget	Réel
		principal	
Recettes en honoraires	2,383	(182 858)	(180 475)
Dépenses de fonctionnement	(4 921)	157 400	152 479
Dépenses d'amortissement	1 732	1 283	3 015
Marge de contribution	(806)	(24 175)	(24 981)
Equivalents temps plein	(101)	2 211	2 110

Explication de la différence : En 1991-1992, l'écart correspond à 0,8 millions de dollars de contribution de plus de ce que l'on avait prévu dans le Budget principal. Ceci est attribuable en partie à des événements exceptionnels tels que des économies résultant de la grève par l'Alliance de la fonction publique du Canada, d'un gel des dépenses du gouvernement et d'un redressement dans les dépenses de fonctionnement et en capital. Le gel des dépenses du gouvernement a entraîné la remise à plus tard de certains besoins. Les différences sont attribuables aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- Recettes en honoraires :
 - baisse nette des recettes provenant des honoraires due à la diminution de la charge de travail provenant des clients. 2,4
- Dépenses de fonctionnement :
 - baisse de 5,6 millions de dollars dans les coûts des salaires, compensée par des hausses dans les frais d'occupation (0,5 million de dollars) et dans les autres besoins de fonctionnement (0,2 million de dollars); et (4,9)
 - hausse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par l'activité. 1,7

- **Services techniques du MAIN (Ministère des Affaires indiennes et du Nord) :** Il s'agit de services professionnels et techniques fournis par des unités spécialisées; ceux-ci ont trait particulièrement à la direction nationale et au soutien de la mise en application du Programme d'immobilisations, ainsi qu'à l'exploitation et à l'entretien des biens sur les réserves ou du ministère des Affaires indiennes et du Nord, au Programme de protection contre l'incendie ou de prévention des incendies et aux responsabilités de transfert d'expertise et de prestation de services aux organisations des Premières Nations.
- **Services de transport aérien :** Ils comprennent les services d'entretien des installations aéroporтуaires requis pour la planification, la conception et la gestion des projets relatifs aux aéroports, aux tours de contrôle de la circulation aérienne, aux autres bâtiments spécialisés, aux routes et aux terrains de stationnement; et les services d'entretien des installations requis pour les pistes, les voies de circulation, les aires de stationnement, les aides à la navigation et les installations de drainage.
- **Services d'architectures et de génie pour Environnement Canada :** Ce service comprend les activités nécessaires à l'information adéquate des clients, par exemple la gestion des biens, les services professionnels et techniques, la gestion du Programme d'immobilisations, les conseils fonctionnels et la formation dispensés au personnel des régions du client. Il comprend aussi l'élaboration de normes techniques ainsi que la réalisation du Programme annuel d'aménagement d'installations permanentes du client.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 27,1 % des ressources humaines du Programme et 40,7 % des dépenses brutes pour 1993-1994 (voir la page 2-14).

Tableau 14 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses 1993-1994			Prévu 1992-1993		
\$	ETP	\$	ETP	\$	ETP
Recettes en honoraires*	(165 219)	--	(173 781)	--	(180 475)
Dépenses de fonctionnement*	142 502	1 964	152 692	2 034	152 479
Dépenses d'amortissement	2 651	--	2 234	--	3 015
Marge de contribution	(20 066)	1 964	(18 855)	2 034	(24 981)
Acquisitions en capital	4 200	--	4 200	--	2 920

* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1993-1994, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 125,3 millions de dollars ou 87,9 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 142,5 millions de dollars.

Objectif

Fournir aux prix du marché, des services d'architecture et de génie liés aux biens immobiliers pour les besoins de construction, de rénovation, d'entretien, de services consultatifs spécialisés, de services environnementaux et de dragage et de services de la flotte requis par les autres ministères du gouvernement ainsi que par le Programme des biens immobiliers du ministère des Travaux publics.

Description

Les services offerts par cette activité comprennent des travaux de planification, de conception et de construction, des études d'évaluation, des enquêtes, des mesures correctives et des activités connexes, le dragage des voies navigables, le déchargement des chenaux et la réalisation de levés hydrographiques.

Les services d'architecture et de génie sont fournis aux termes de conventions négociées entre les clients et TPC, à titre d'agent de services. Les frais sont imputés aux clients conformément aux conditions des conventions. Depuis la mise en oeuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les frais facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et ceux des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Bâtiments** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à la planification, à la conception, à la gestion des projets et à la gestion de la construction d'immeubles à bureaux, à destination particulière et autres immeubles.
- **Services maritimes** : Cette sous-activité comprend les services requis connexes à la planification, à la conception des structures maritimes et à la gestion des projets.
- **Services de dragage et de flotte** : Cette sous-activité comprend les services requis connexes au dragage, à la surveillance des voies navigables et au déchargement des chenaux.
- **Voirie** : Cette sous-activité comprend les services requis connexes à la planification, à la conception et à la gestion de projets visant les ponts et les routes.
- **Technologie** : Cette sous-activité comprend les services requis connexes à l'élaboration de normes techniques, à la recherche appliquée, aux transferts de technologie, à la qualité de l'air et à l'accessibilité.
- **Services environnementaux** : Cette sous-activité comprend les services requis connexes à l'atteinte des objectifs du Plan vert du gouvernement et au code de gestion de l'environnement connexe comme les évaluations et les vérifications environnementales, la protection de l'environnement, la planification et les études connexes, l'analyse des risques, la gestion des matières dangereuses, la gestion et la remise en état des sites contaminés.

Principales activités et réalisations en 1991-1992

Voici certains points saillants des principales activités et réalisations des Services immobiliers en 1991-1992 :

- obtention de contrats additionnels de certains ministères clients comme Pêches et Océans;
- élaboration d'une analyse de rentabilité pour appuyer les investissements du Ministère relativement à la technologie des vidéoconférences et de la télévision interactive;
- création d'une base de données sur les divers types de produits et services relatifs à l'immobilier achetées par les ministères clients et sur le volume de demandes;
- établissement d'un répertoire de compétences et analyse subséquente entraînant la création de moyens et de façons d'améliorer les compétences des employés du Ministère;
- élaboration et approbation de la planification stratégique des technologies de l'information des Services immobiliers;
- élimination de niveaux de gestion immobilière entraînant et, par conséquent, meilleur service aux clients;
- étude sur la gestion de l'énergie pour le ministère de la Défense nationale se traduisant par des économies de coûts d'énergie de 0,4 million de dollars par année;
- groupement de 3,2 hectares de terrain pour les nouvelles installations de la Gendarmerie royale du Canada à Newmarket, Ontario;
- collecte et traitement continus de matières dangereuses pour les ministères clients;
- réfection du système de ventilation de l'immeuble Daniel J. MacDonald à Charlottetown, Ile-du-Prince-Édouard, et milieu de travail amélioré pour le client;
- dessaisissement des aéroports d'Edmonton et de Calgary en Alberta et de Vancouver, Colombie-Britannique, de la Route de l'Alaska et du pont de New Westminster en Colombie-Britannique;
- négociation d'un accord de gestion avec Énergie, Mines et Ressources Canada en ce qui concerne la gestion des nouveaux laboratoires de Varennes et Val D'Or, Province de Québec;
- développement d'un manuel de mise-en-œuvre des systèmes des bâtiments;
- introduction d'une convention particulière de service qui sert aussi de facture, et
- parrainage de deux programmes de formation en gestion immobilière pour les employés du ministère dans la catégorie du soutien administratif pour assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente.

L'imputation des prix du marché pour les Services immobiliers est entrée en vigueur en 1988-1989. Les services immobiliers sont donc désormais offerts aux clients à des taux évaluer le rendement. Le premier indicateur est la marge sectorielle (tableau 11), qui correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses que les Services immobiliers fournissent à la trésorerie du Ministère. Ainsi, les Services immobiliers sont en mesure de produire des fonds tirés de l'exploitation. Le second indicateur est l'indice de rentabilité des ressources humaines (tableau 12), qui correspond au niveau des recettes en honoraires qui sont générées par chaque équivalent temps plein utilisé. De cette façon, les Services immobiliers sont en mesure de maximiser leurs recettes sous forme d'honoraires grâce aux ressources humaines qu'ils gèrent. Le troisième indicateur est l'indice de productivité (tableau 13), qui correspond au niveau des recettes en honoraires générées par chaque dollar dépense. Les Services immobiliers peuvent ainsi maximiser leurs recettes en honoraires grâce aux ressources financières mises à leur disposition.

Tableau 11 : Marge sectorielle

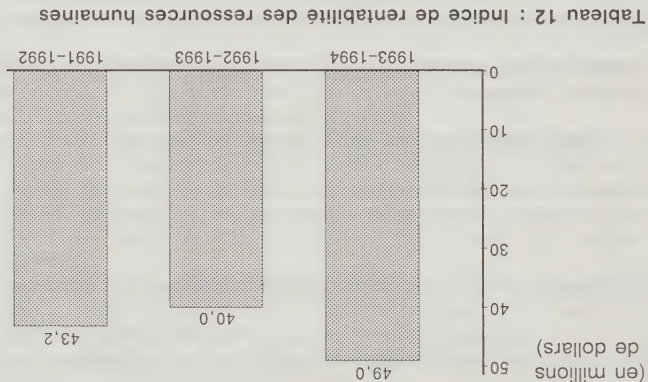


Tableau 12 : Indice de rentabilité des ressources humaines

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1993-1994	1992-1993	1991-1992
Recettes en honoraires	261 259	264 211	252 123
Équivalents temps plein	3 836	3 845	3 684
Niveau de l'indicateur	68	69	68

Tableau 13 : Indice de productivité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1993-1994	1992-1993	1991-1992
Recettes en honoraires	261 259	264 211	252 123
Dépenses de fonctionnement	208 424	221 184	206 555
Niveau de l'indicateur	1,25	1,20	1,22

Tableau 10 : Résultats financiers de 1991-1992 – Etat des opérations

(en milliers de dollars)			
1991-1992			
Budget			
Réel	principal	Différence	
Recettes en honoraires	(252 123)	(246 740)	(5 383)
Dépenses de fonctionnement	206 555	217 243	(10 688)
Dépenses d'amortissement	2 365	2 187	178
Marge de contribution	(43 203)	(27 310)	(15 893)
Équivalents temps plein	3 684	3 931	(247)

Explication de la différence : En 1991-1992, l'écart correspond à 15,9 millions de dollars de contribution de plus de ce que l'on avait prévu dans le Budget principal. Ceci est attribuable en partie à des événements exceptionnels tels que des économies résultant de la grève par l'Alliance de la fonction publique du Canada, d'un gel des dépenses du gouvernement et d'un redressement dans les dépenses de fonctionnement et en capital. Le gel des dépenses du gouvernement a entraîné la remise à plus tard de certains besoins. Les différences sont attribuables aux facteurs suivants :

Hausses
(baisse)
en millions
de dollars

- Recettes d'honoraires :
 - hausse des recettes résultant d'une augmentation de la charge de travail créé par les demandes des clients. (5,4)

- Dépenses de fonctionnement :
 - baisse de 13,2 millions de dollars dans les coûts des salaires, compensée par des hausses dans les frais d'occupation (1,1 millions de dollars) et dans les coûts de fonctionnement pour couvrir des mauvaises créances et autres besoins (1,4 millions de dollars); et (10,7)

- hausse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par l'activité. 0,2

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement des Services immobiliers est évalué en fonction de la qualité et de la rapidité des services offerts et de la capacité à répondre aux besoins des clients de la façon la plus rentable possible, en leur offrant les meilleurs services compte tenu des sommes dépensées.

● **Services de gestion immobilière** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :

- fonctionnement et entretien des biens fédéraux afin d'assurer le respect de normes rentables de fonctionnement;
- services de projets immobiliers, notamment l'aménagement et l'optimisation des locaux à l'intention des clients et de leurs locataires;
- services consultatifs, notamment le démarrage, les installations de conférences, le stationnement et la mise en service; et
- la gestion d'immobilisations comprenant le fonctionnement et l'entretien de ponts, de bassins de radoub, d'écluses et de barrages.

● **Services d'entretien des installations** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :

- prestation de services publics;
- services consultatifs de spécialistes concernant le fonctionnement et l'entretien, la gestion des déchets (toxiques et non toxiques), et la gestion de l'assurance de la qualité;
- prestation de services techniques et spécialisés; et
- gestion des centrales de chauffage.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 52,9 % des ressources humaines du Programme et 54,4 % des dépenses brutes requises pour 1993-1994 (voir la page 2-14).

Tableau 9 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1993-1994		Prévu 1992-1993		Réel 1991-1992	
		\$	ÉTP	\$	ÉTP	\$	ÉTP
Recettes en honoraires*	(261 259)	--	(264 211)	--	(252 123)	--	--
Dépenses de fonctionnement*	208 424	3 836	221 184	3 845	206 555	3 684	--
Dépenses d'amortissement	3 851	--	3 027	--	2 365	--	--
Marge de contribution	(48 984)	3 836	(40 000)	3 845	(43 203)	3 684	--
Acquisitions en capital	3 408	--	2 670	--	2 656	--	--

* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1993-1994, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 184,9 millions de dollars ou 88,7 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 208,4 millions de dollars.

A. Services immobiliers

Objectif

Fournir, aux prix du marché, les services immobiliers liés à l'acquisition, à la prise et à la cession à bail, à l'aménagement, à l'arpentage, à la gestion, à l'exploitation, à l'entretien, à la réparation et à l'aliénation des biens immobiliers.

Description

Cette activité offre des services dans le cadre des conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont recouverts des clients selon les conditions des conventions conclues. Depuis la mise en œuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les prix facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et des services de soutien communs utilisés.

- Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :
- **Services de l'immobilier** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
 - évaluation des biens désignés pour l'acquisition, l'aliénation, l'aménagement, la prise ou la cession à bail;
 - acquisition de biens par achat, location, expropriation, échange, transfert de l'administration et du contrôle, et obtention de permis;
 - aliénation de biens par vente, location, échange, transfert de l'administration et du contrôle, délivrance de permis et démolition d'ouvrages;
 - levés de terrains ou de biens en vue de l'acquisition, de l'aliénation, de l'aménagement ou de la location;
 - services de prise et de cession à bail;
 - études d'aménagement de biens, études de dossiers urbains, systèmes d'analyse des investissements et autres études visant les investissements et les finances; et
 - calcul et versement des paiements aux clients sous forme de subventions en remplacement des impôts.

En 1992-1993, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a effectué deux évaluations importantes ayant une incidence sur le Programme des services : le projet de bail-achat de Canada Place et l'activité relative aux subventions aux municipalités. Les principales conclusions et recommandations de ces évaluations, qui recourent le Programme des services et le Programme des biens immobiliers, ont été acceptées par le Comité de vérification et d'évaluation et sont en train d'être mises en oeuvre.

La mise en oeuvre des recommandations de l'évaluation de Canada Place, du point de vue de la prestation des services, entraînera une conception des immeubles plus efficace, des économies importantes par la réduction des coûts de gestion des projets et, potentiellement, une meilleure optimisation des ressources pour l'État, grâce à des ententes financières plus souples avec le promoteur de projets similaires.

La mise en oeuvre des recommandations de l'étude sur les subventions aux municipalités entraînera l'administration plus équitable des subventions et une plus grande satisfaction des clients, des programmes plus efficaces et efficaces, des responsabilités comptables plus importantes et, potentiellement, de plus grandes économies pour le gouvernement.

Les détails sur les conclusions et les recommandations relatives à ces évaluations se trouvent dans la partie sur le Programme des biens immobiliers (pages 3-38, 3-39 et 3-40).

Technologie de l'information : Les nouvelles technologies de l'information offrent des possibilités excitées d'améliorer la rapidité et l'efficacité des communications et des procédures. Une stratégie d'adoption du nouvel environnement technologique a été mise en oeuvre avec l'approbation, par le Ministère, de la planification stratégique des technologies de l'information. Au cours des prochaines années, la planification sera mise en oeuvre et le Ministère sera à la fine pointe de la technologie de l'information.

Évaluation du groupe GE : Travaux publics a entrepris le processus d'évaluation de la classification actuelle des employés en fonction de la nouvelle classification GE. De nouvelles descriptions de fonctions sont en train d'être rédigées selon le standard de la classification GE. Le Programme des services s'était engagé à accomplir l'évaluation de la classification d'au moins 25% de ses employés par février 1993.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Amélioration des stratégies opérationnelles : Les études de rentabilité des clients sont en cours, tout comme l'analyse des gammes de produits, afin de déterminer la viabilité des combinaisons clients/gammes de services. Des centres de service ont été établis dans de nombreuses régions géographiques pour fournir les services aux clients de manière plus économique et efficace. Une nouvelle gamme de produits, les Services environnementaux, a été établie pour fournir des services techniques liés à l'atteinte des objectifs du Plan vert du gouvernement. Une autre gamme, les Services de conférence, est envisagée.

Gestion des frais généraux : Des négociations ont eu lieu entre les directions générales des Services ministériels et administratifs et les gammes de produits des services afin de préciser le niveau de service et les coûts connexes. Des protocoles d'entente ont été signés entre les directions générales respectives. De plus, le projet de gestion des frais généraux est en bonne voie avec l'élaboration d'un modèle de répartition des coûts devant permettre d'évaluer avec exactitude le coût global des activités du Programme. La prochaine étape consiste à examiner les procédés administratifs aux fins de rationalisation et pour assurer des services de soutien à valeur ajoutée.

Élaboration d'un programme de commercialisation : Le programme de commercialisation ministériel a été établi et les directions générales des services travaillent avec la Direction générale du marketing et de la planification à la création et au soutien du groupe de clients. Des profils de clients ont été produits pour les principaux clients. La plupart des employés des directions générales ont eu de la formation sur les relations avec les clients.

Responsabilisation des employés : De nombreuses étapes ont été franchies, en ce qui a trait à la responsabilisation des gestionnaires et des employés du Ministère. Les projets pilotes de district sur la responsabilisation dans la Région de la Capitale nationale, pour mettre à l'essai certaines initiatives, ont donné d'excellents résultats. Dans la Région du Québec, le comité de direction régional a été chargé d'élaborer une approche de la responsabilisation pour l'ensemble du Ministère et son projet d'"intrapreneurship" doit être terminé sous peu. En outre, un rapporte des autorisations du Ministère a été publié en février 1992 pour aider les employés à exercer pleinement les pouvoirs qui leur sont délégués. Enfin, des investissements importants ont été faits pour fournir aux employés des ordinateurs et de l'équipement automatisé, afin qu'ils aient les outils nécessaires à l'exécution de leur travail.

Perfectionnement des employés : au cours de la prochaine année, la priorité sera accordée à la formation et au perfectionnement, surtout dans les domaines de l'informatique et de l'excellence du service. Un programme de recrutement et de formation des technologues des systèmes d'immeubles sera établi en mettant l'accent sur l'égalité d'accès à l'emploi. En outre, le perfectionnement professionnel dans le cadre de programmes d'accréditation et du Programme d'affections ministériel se poursuivront, afin de s'assurer que les employés sont hautement qualifiés.

Stratégie des opérations : Une commercialisation dynamique, une meilleure efficacité, des coûts moins élevés et une prestation des services améliorée attireront de nouveaux clients et feront augmenter le volume des opérations. Des efforts déployés en ce qui concerne la commercialisation des services du Ministère feront mieux connaître aux clients la gamme des services disponibles et présenteront les services de TFC comme le premier choix logique pour répondre aux besoins des clients en matière de biens immobiliers. De plus, une augmentation du volume des opérations sera recherchée également dans les domaines de la gestion de l'énergie et des déchets, des services de conférence, de la gestion immobilière et de la prise à bail.

Relations avec les clients : Tous les efforts seront réorientés afin de mieux servir les clients, d'améliorer les relations avec les clients et leur satisfaction. Une nouvelle culture répondant mieux à un organisme de service à la clientèle prend forme. On mettra l'accent sur l'intervention des clients et les communications avec les clients. Le travail d'équipe des directions générales dans le cadre du Programme sera encouragé afin d'offrir un service direct aux clients. La restructuration du mode de prestation des services se poursuivra avec la création d'un centre de services unifiés et le regroupement des services. Des systèmes de suivi des projets et de rapports améliorés seront créés, et on offrira une garantie de qualité des produits et des services.

Redéfinition des procédés et des pratiques : Les procédés actuels feront l'objet d'un examen rigoureux et les pratiques seront revues afin de réduire les coûts et d'améliorer la prestation des services. Le processus de prise de bail sera restructuré pour mieux répondre aux besoins des clients et des organismes centraux. En outre, les résultats de l'examen opérationnel entraîneront des changements importants dans la façon de faire affaire et dans les produits et les services fournis dans le cadre du Programme.

Le défi le plus important, pour le Programme des services, consiste à réduire progressivement et à éliminer, à la longue, le déficit de fonctionnement d'ici la fin de l'exercice 1996-1997. Le Ministère mettra en oeuvre les initiatives suivantes en 1993-1994 pour atteindre ce but.

2. Initiatives

Avec le recours facultatif aux services mis en oeuvre le 1^{er} avril 1992, la plupart des services offerts par le Programme des services sont devenus facultatifs pour les ministères et les organismes. Mais il faudra beaucoup de temps avant de pouvoir évaluer pleinement les résultats. En ce qui a trait aux Services d'architecture et de génie, par exemple, certains clients ont décidé de choisir cette option pour les projets secondaires et d'autres doivent évaluer leurs choix cas par cas. Le recours facultatif aux services a donc placé le Programme des services dans une situation d'entrepris et il fait ressortir l'importance de maintenir l'efficacité des opérations et d'obtenir un niveau élevé de satisfaction chez les clients, au moyen de bonnes relations avec les clients, de l'établissement de prix équitables, de la qualité du service et du respect des délais.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le Programme des services est un programme de services communs, c'est-à-dire qu'il doit offrir des services en réponse aux initiatives fédérales et aux besoins de chaque ministère et organisme. L'utilisation de ces services est en grande partie facultative.

Les facteurs suivants influeront considérablement sur l'utilisation des ressources affectées à ce Programme pour l'exercice 1993-1994.

Financement du Programme : Depuis le 1^{er} avril 1988, tous les ministères et organismes clients, ainsi que le Programme des biens immobiliers de Travaux publics Canada, qui font appel au Programme des services se voient imputer des honoraires calculés selon les prix du marché, conformément au barème approuvé par le Conseil du Trésor et présenté au tableau 28, page 2-51. Le Programme est exploité en vertu des autorisations financières suivantes :

Crédit 1 – Fonds renouvelable des Travaux publics – Déficit de fonctionnement sert à couvrir les coûts de fonctionnement non comblés par les recettes.

Crédit 5 – L'appui des objectifs généraux du gouvernement prévoit les dépenses de fonctionnement pour les activités à l'appui des objectifs généraux du gouvernement non recouvrées par les recettes.

Crédit L (légalité) – Le fonds renouvelable des Travaux publics a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer toutes les dépenses, y compris les dépenses en capital, au moyen du Fonds du revenu consolidé jusqu'à la limite autorisée pour le Ministère (présentement à 450 million de dollars).

Crédit L (légalité) – Ministère des Travaux publics couvre le traitement et l'allocation pour automobile accordés au ministre.

Examen opérationnel : Le Conseil du Trésor a désigné TPC comme l'un des cinq ministères assurant des services communs assujéti à un examen opérationnel. L'objectif principal de l'examen consistait à déterminer les possibilités de réduire les coûts, les possibilités d'investissement, les façons d'améliorer la prestation des services et d'évaluer la façon dont les initiatives de FP 2000 ont été mises en oeuvre par le Ministère. Les résultats de cet examen complète la stratégie et le plan de TPC et le Ministère optimisera toutes les possibilités mises en évidence par l'examen afin d'atteindre les objectifs de réduction du déficit comme prévu.

Amélioration de l'efficience du gouvernement et restrictions financières : La nécessité d'augmenter l'efficience du service au public pour que le gouvernement puisse fonctionner selon ses mandats financiers n'a rien de nouveau. Les restrictions financières et la réduction des dépenses sont devenues chose courante au cours des dernières années et cette situation doit se maintenir. Les restrictions budgétaires ont eu une incidence sur TPC de deux façons : directement, par la réduction ou le report de ses propres dépenses et investissements; indirectement, par une réduction des dépenses en capital et des frais d'entretien par ses clients se traduisant par une charge de travail réduite pour TPC et une diminution correspondante de ses recettes provenant d'honoraires. On s'attend à ce que les clients n'aient pas beaucoup de nouveaux projets d'immobilisations importants, mais les immeubles et les autres biens doivent continuer d'être gérés et maintenus en bon état, et le défi du Ministère consistera à répondre aux besoins des clients de la manière la plus rentable possible.

Le tableau 8 présente par activité, les niveaux réels en 1991-1992 des dépenses, des recettes et de l'utilisation des ressources humaines dont chaque membre du comité de direction est responsable.

Tableau 8 : Ressources par organisation et activité pour 1991-1992

(en milliers de dollars)						
	Services d'architecture et ministériels	Services de génie ETP	Services immobiliers ETP	Ministre	Sous-ministre	Total ETP
	\$ ETP	\$ ETP	\$ ETP			
Sous-ministre	24	1 754			44	
Sous-ministre adjoint principal, Services immobiliers					2 951	
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie					44	
Sous-ministre adjoint, Gestion intégrée, Ressources humaines		35 792	296			
Directeur général, et évaluation		9 127	128			
Directeur général, Vérification		2 502	28			
Directeur général, Communications ministérielles		1 844	18			
Directeur général, Marketing et planification						
Directeurs généraux régionaux		57 837	921			
Dépenses brutes		111 807	1 459			
Moins : recettes		20 367	--			
Total net du Programme		91 440	1 459			

* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

Le tableau / présente, par activité, les niveaux prévus pour 1993-1994 des dépenses, des recettes et de l'utilisation des ressources humaines dont chaque membre du Comité de direction est responsable.

(en milliers de dollars)													
	Ministre	Sous-ministre	Sous-ministre adjoint principal, Services immobiliers	Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie	Sous-ministre adjoint, Gestion intégrée	Directeur général, Ressources humaines	Directeur général, et évaluation	Directeur général, Communications ministérielles	Directeur général, Marketing et planification	Directeurs généraux régionaux	Dépenses brutes	Moins : recettes	Total net du Programme
	25	10	3 836	1 964	282	120	30	38	20	926	7 251	--	(49 427)
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP
	1 795	1 103	1 271 992	951 111	40 944	8 817	3 269	3 212	1 667	55 061	2 338 971	2 306 440	32 531
	25	10	1 271 992	951 111	40 944	120	30	38	20	926	2 338 971	2 306 440	32 531
	1 795	1 103	1 271 992	951 111	40 944	8 817	3 269	3 212	1 667	55 061	2 338 971	2 306 440	32 531
	25	10	1 271 992	951 111	40 944	120	30	38	20	926	2 338 971	2 306 440	32 531
	1 795	1 103	1 271 992	951 111	40 944	8 817	3 269	3 212	1 667	55 061	2 338 971	2 306 440	32 531
	25	10	1 271 992	951 111	40 944	120	30	38	20	926	2 338 971	2 306 440	32 531
	1 795	1 103	1 271 992	951 111	40 944	8 817	3 269	3 212	1 667	55 061	2 338 971	2 306 440	32 531
	25	10	1 271 992	951 111	40 944	120	30	38	20	926	2 338 971	2 306 440	32 531
	1 795	1 103	1 271 992	951 111	40 944	8 817	3 269	3 212	1 667	55 061	2 338 971	2 306 440	32 531
	25	10	1 271 992	951 111	40 944	120	30	38	20	926	2 338 971	2 306 440	32 531
	1 795	1 103	1 271 992	951 111	40 944	8 817	3 269	3 212	1 667	55 061	2 338 971	2 306 440	32 531
	25	10	1 271 992	951 111	40 944	120	30	38	20	926	2 338 971	2 306 440	32 531
	1 795	1 103	1 271 992	951 111	40 944	8 817	3 269	3 212	1 667	55 061	2 338 971	2 306 440	32 531
	25	10	1 271 992	951 111	40 944	120	30	38	20	926	2 338 971	2 306 440	32 531
	1 795	1 103	1 271 992	951 111	40 944	8 817	3 269	3 212	1 667	55 061	2 338 971	2 306 440	32 531
	25	10	1 271 992	951 111	40 944	120	30	38	20	926	2 338 971	2 306 440	32 531
	1 795	1 103	1 271 992	951 111	40 944	8 817	3 269	3 212	1 667	55 061	2 338 971	2 306 440	32 531
	25	10	1 271 992	951 111	40 944	120	30	38	20	926	2 338 971	2 306 440	32 531
	1 795	1 103	1 271 992	951 111	40 944	8 817	3 269	3 212	1 667	55 061	2 338 971	2 306 440	32 531
	25	10	1 271 992	951 111	40 944	120	30	38	20	926	2 338 971	2 306 440	32 531
	1 795	1 103	1 271 992	951 111	40 944	8 817	3 269	3 212	1 667	55 061	2 338 971	2 306 440	32 531
	25	10	1 271 992	951 111	40 944	120	30	38	20	926	2 338 971	2 306 440	

Structure organisationnelle : La structure organisationnelle est décrite comme suit:

Le sous-ministre est responsable de la formulation et de l'orientation des lignes de conduite, ainsi que des résultats du Programme, tandis que chaque sous-ministre adjoint est responsable des résultats d'une activité en particulier.

Le sous-ministre adjoint principal des Services immobiliers est responsable de tous les aspects de la gestion immobilière de façon à respecter les engagements contractuels du Ministère et à fournir, aux prix du marché, les services immobiliers requis par le gouvernement et correspondant aux besoins des clients. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Services immobiliers. Le sous-ministre adjoint principal des Services immobiliers est aussi responsable des rapports des sociétés d'État.

Le sous-ministre adjoint des Services d'architecture et de génie est chargé de fournir tous les services d'architecture et de génie conformément aux engagements contractuels du Ministère et d'offrir, aux prix du marché, les services d'architecture et de génie liés à l'immobilier correspondant aux besoins des clients du gouvernement fédéral. Les Services d'architecture et de génie sont en fait le centre d'experts et de consultation du gouvernement fédéral dans les domaines de l'architecture et du génie. Le Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie exerce ses responsabilités fonctionnelles par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale et, dans les régions, par l'intermédiaire des directeurs régionaux des Services d'architecture et de génie.

Le sous-ministre adjoint de la Gestion intégrée est responsable de fournir des services de soutien pour tous les programmes du Ministère dans les secteurs des finances, de l'information, de l'administration générale, de la protection et de la sécurité, de l'administration des marchés et du règlement des différends contractuels. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux et le contrôleur ministériel à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux de la Gestion intégrée, pour le compte des directeurs généraux régionaux.

Le directeur général des Ressources humaines doit s'assurer que les politiques et les pratiques du Ministère sont conformes aux lois, aux règlements et aux lignes de conduite du gouvernement se rapportant à la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux doivent voir à la prestation des services visant les ressources humaines dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines.

Le directeur général de la Vérification et de l'évaluation est chargé de la préparation des évaluations de programmes, des plans de vérification de gestion et d'enquêtes et d'études spéciales, selon les besoins. Il assure également la liaison avec le Bureau du vérificateur général et du Bureau du contrôleur général concernant les questions pertinentes. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région. Le sous-ministre approuve directement la politique et les plans formulés.

Le directeur général des Communications ministérielles est responsable de la prestation d'une vaste gamme d'activités en matière de communication. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de la prestation des services dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Communications ministérielles.

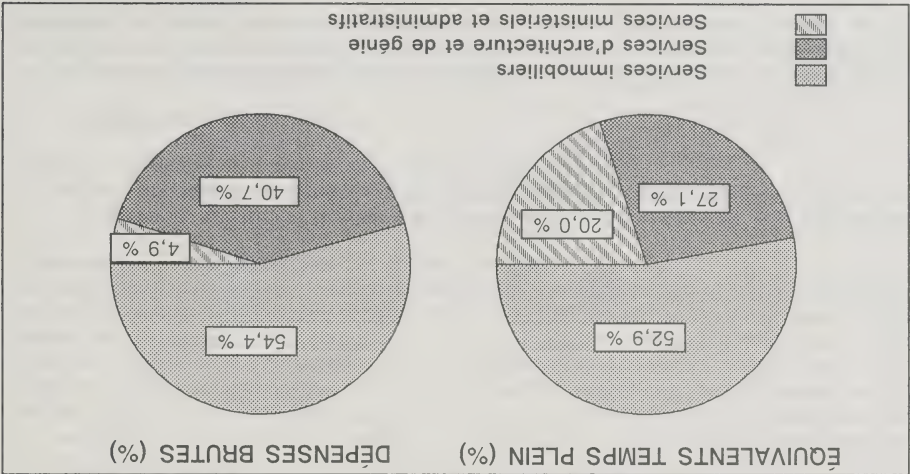


Tableau 6 : Affectation des ressources du Programme des services par activité en 1993-1994

Section II.

Le tableau 6 présente la répartition des ressources entre les trois activités. Environ 52,9 % des ETP du Programme des services et 54,4 % des dépenses brutes du Programme sont allouées aux Services immobiliers. Suivent les Services d'architecture et de génie auxquels sont affectés 27,1 % des ETP du Programme des services et 40,7 % des dépenses brutes du Programme. Les ressources affectées aux Services ministériels et administratifs représentent 20,0 % des ETP et 4,9 % des dépenses brutes. L'objectif de chaque activité est décrit à la

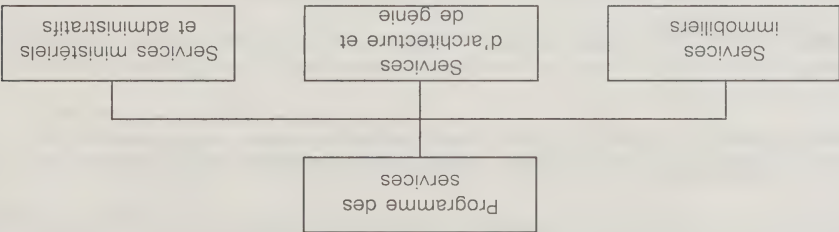


Tableau 5 : Structure de programme et les activités

Structure des activités : Le Programme des services comprend trois activités, comme l'illustre le tableau 5.

Le Programme des services est un programme de services communs régi par la Politique des services communs du Conseil du Trésor et fournit un vaste choix de services professionnels et techniques dans les domaines du génie, de l'architecture et de l'immobilier. Il dessert une quantité de clients, dont :

C. Données de base

1. Introduction

- les ministères et les établissements publics énumérés aux annexes I et II de la Loi relative à la gestion des finances publiques, ainsi que les directions désignées comme ministères aux fins de la Loi;

- les sociétés d'État énumérées à l'annexe III de la Loi relative à la gestion des finances publiques qui choisissent de faire appel aux services des Travaux publics Canada;

- le Programme des biens immobiliers des Travaux publics Canada; et

- les organismes qui ne font pas partie de l'administration fédérale mais qui ont droit aux services des Travaux publics Canada, d'après la politique gouvernementale et ministérielle.

Le Programme des services comprend aussi les services ministériels et administratifs requis pour toutes les autres activités du Ministère.

2. Mandat

Les articles 8 et 9 de la Loi sur les travaux publics donnent au Ministre la responsabilité de fournir des services de génie et d'architecture et de diriger la construction, l'entretien et la réparation d'ouvrages publics placés sous sa direction et son contrôle. Parmi les autres lois habilitantes, mentionnons la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur les ponts et la Loi sur les fonds renouvelables. En outre, un certain nombre de politiques et de règlements du Conseil du Trésor se rapportent directement aux activités du Programme des services. Il s'agit notamment de la Politique des services communs, du Règlement sur les marchés de l'État, du Règlement sur la concession et la location à bail de terres publiques, du Règlement sur la location à bail d'ouvrages publics et du Règlement sur l'achat de terrains par le gouvernement.

Comme le Programme des services assure les services ministériels et administratifs, ces services sont fournis conformément à diverses lois et à diverses directives et politiques des organismes centraux qui s'appliquent à tous les ministères.

3. Objectif du Programme

Le Programme des services a pour objectif d'assurer des services communs, selon les besoins des clients et aux prix du marché, en vue de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation de biens immobiliers fédéraux; et d'assurer des services ministériels et administratifs au Ministère.

Tableau 4 : Résultats financiers de 1991-1992 - Etat de l'autorisation employée

(en milliers de dollars)			1991-1992
			Budget
			principal
			Réel
			Différence
Perte nette de fonctionnement	25 662	38 778	(13 116)
Moins : Amortissement	(10 717)	(9 988)	(729)
Fonds utilisés pour l'exploitation	14 945	28 790	(13 845)
Recouvrement du FRTF - Perte de fonctionnement (Crédit 1)	(25 662)	(38 778)	13 116
Acquisitions en capital	11 707	18 666	(6 959)
Variation du fonds de roulement	(29 626)	--	(29 626)
Autres éléments	(34 419)	--	(34 419)
Autorisation pourvue (employée)	(63 055)	8 678	(71 733)

L'Etat des opérations indique les recettes tirées des honoraires, les dépenses de fonctionnement engagées ainsi que le bénéfice ou déficit net de fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement réelles de l'exercice 1991-1992 comprennent les frais d'occupation, la dépréciation des immobilisations, une provision pour congés annuels non utilisés, les augmentations de salaire rétroactives et une provision pour les indemnités de cessation d'emploi.

Explication de la différence : Les besoins financiers réels démontrés au tableau 3 ont été inférieurs d'environ 13,1 millions de dollars ou 33,8 % au Budget principal. Ce résultat mieux-que-prévu est attribuable en partie à des événements exceptionnels tels que la grève par l'Alliance de la fonction publique du Canada, un gel des dépenses du gouvernement et le redressement des dépenses de fonctionnement. Les ressources humaines utilisées ont représenté 7 253 équivalents temps plein (ETP) ou 3,9 % de moins de ce qui figurait au Budget principal. Les différences sont attribuables aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

●	Recettes d'honoraires :	- hausse nette dans les recettes attribuable à une augmentation de la charge de travail des clients.	(3,0)
●	Depenses de fonctionnement :	- baisse nette dans les coûts de la main-d'œuvre (15,4 millions de dollars), compensée par des augmentations dans les autres dépenses de fonctionnement (5,9 millions de dollars).	(9,5)
●	Depenses d'amortissement :	- hausse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par le Programme.	0,7
●	Autres sommes récupérées par SM&A :	- hausse dans les sommes récupérées pour les services en commun.	(2,2)
●	Redressements aux revenus et dépenses :	- redressements attribuables à des items de dépenses extraordinaires comprenant des dépenses de salaires rétroactives (1,4 millions de dollars), compensés par d'autres redressements aux revenus et dépenses (0,5 million de dollars).	0,9
Total du Programme			(13,1)

- Utilisation des ressources humaines :
 - sous-utilisation de 293 ETP dans la livraison des services aux clients.

Nota : Pour des détails pas activité, voir page 2-24 pour les Services immobiliers, page 2-29 pour les Services d'architecture et de génie et page 2-36 pour les Services ministériels et administratifs.

2. Examen des résultats financiers

Les résultats financiers de 1991-1992 pour le fonds renouvelable du Programme des services sont illustrés au tableau 3 - État des opérations.

Le fonds a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer des paiements au moyen du fonds du revenu consolidé au titre du fonds de roulement, des dépenses de fonctionnement et en capital. Le tableau 4 reflète l'autorisation employée.

Tableau 3 : Résultats financiers de 1991-1992 - État des opérations

(en milliers de dollars)		
1991-1992		
	Budget	Déficit
	principal	
	Différence	
Recettes d'honoraires :		
Services immobiliers	252 123	246 740
Services d'architecture et de génie	180 475	182 858
Total des recettes (excluant les débours)	432 598	429 598
Dépenses de fonctionnement :		
Services immobiliers	206 555	217 243
Services d'architecture et de génie	152 479	157 400
Services ministériels et administratifs (SM&A)	107 966	101 845
Dépenses d'amortissement	10 717	9 988
Total des dépenses (excluant les débours)	477 717	486 476
Perte de fonctionnement brute	45 119	56 878
Moins : Autres sommes récupérées par SM&A	20 367	18 100
Perte de fonctionnement avant redressements	24 752	38 778
Redressements aux revenus et dépenses	910	--
Perte nette de fonctionnement	25 662	38 778
		(13 116)
Équivalents temps plein	7 253	7 546
		(293)
Dépenses en capital (pour information seulement)	11 707	18 666
Moins : Allocation financée pour amortissement	10 717	9 988
Dépenses nettes en capital	990	8 678
		(7 688)
Article législatif (pour information seulement)	51	51
		--

B.	Rendement récent
1.	Points saillants

Il faut souligner les réalisations suivantes du Programme en 1991-1992 :

- gestion efficace continue du fonds renouvelable des Travaux publics de manière à réduire les subventions requises;
- préparation efficace aux services d'architecture et de génie entièrement facultatifs, à compter d'avril 1992;
- diffusion, en juin 1991, du plan ministériel, qui fournit l'orientation requise pour assurer la bonne marche du Ministère dans le futur;
- mise en oeuvre de projets pilotes portant sur la responsabilisation, dans les régions du Québec et de la Capitale nationale, afin de déterminer et d'éliminer les obstacles à la prestation de services de qualité aux clients;
- lancement d'un programme d'affections ministériel afin d'augmenter les possibilités de perfectionnement des employés;
- publication d'un guide facile à utiliser, en version imprimée et électronique, afin de permettre aux employés d'utiliser pleinement les pouvoirs qui leur sont délégués;
- mise en oeuvre d'un programme de commercialisation pour chapéauter le travail effectué par le Ministère sur ce plan dans le but d'améliorer les relations avec les clients et la satisfaction de ces derniers;
- élaboration d'un fonds d'investissement afin de s'assurer que les fonds adéquats sont disponibles pour la formation et le perfectionnement des employés, l'achat de nouveaux outils et d'équipement et la recherche de nouvelles occasions d'affaires pour assurer l'avenir du Ministère;
- regroupement réussi des régions du Pacifique et de l'Ouest;
- projet-pilote pour la mise en oeuvre du concept de "centre de service à la clientèle";
- mise en oeuvre, à l'échelle nationale, d'une nouvelle structure de gestion immobilière, conformément à une formule élaborée par Travaux publics et approuvée par le Secrétaire du Conseil du Trésor;
- réorganisation réussie des Services de gestion immobilière dans la Région de la Capitale nationale afin d'optimiser le nombre de bureaux de district et de solidifier leur potentiel, en ce qui a trait à une responsabilisation plus poussée;
- fin des travaux du Groupe de travail sur la revitalisation de l'informatique se traduisant par un programme destiné à améliorer l'efficacité, la rapidité et la réponse aux attentes, dans le domaine de la gestion de l'information.

Explication des prévisions pour 1992-1993 : Les prévisions pour 1992-1993, établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1992, sont plus élevées de 0,3 million de dollars à la somme qui figure dans le Budget principal de 1992-1993 (voir les autorisations de dépenser, page 2-4) et représentent un transfert de responsabilité et de ressources pour les services d'impression électronique d'Approvisionnement et Services Canada.

Hausse (baisse) en millions de dollars	<p>Services d'architecture et de génie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - baisse dans les recettes provenant d'honoraires en raison surtout des changements, d'une année à l'autre, dans la charge de travail créée par les demandes des clients; et 8,6 - baisse de 11,3 millions de dollars dans les coûts de la main-d'œuvre y compris une réduction dans les coûts des bénéfices aux employés, compensée par une augmentation de 1,1 millions de dollars dans les frais de fonctionnement. (10,2) <p>Total des Services d'architecture et de génie (1,6)</p>
	<p>Services ministériels et administratifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - baisse de 4,5 millions de dollars dans les coûts de la main-d'œuvre y compris une réduction dans les coûts des bénéfices aux employés, compensée par une hausse de 2,2 millions de dollars dans les besoins de fonctionnement; (2,3) - baisse dans les acquisitions d'équipement en capital selon le plan des dépenses en capital; et (4,8) - baisse dans les sommes récupérées du Programme des biens immobiliers (3,4 millions de dollars) compensée par une augmentation dans d'autres sommes diverses récupérées (0,7 millions de dollars). 2,7 <p>Total des Services ministériels et administratifs (4,4)</p> <p>Total du Programme (15,1)</p>

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)									
Budget des dépenses 1993-1994					Prévu 1992-1993				
Excédent des (recettes) dépenses					Excédent des (recettes) dépenses				
Détails					Détails				
à la page					à la page				
Services immobiliers					Services immobiliers				
1 271 992	1 321 419	(49 427)	1 264 867	1 305 224	(40 357)	2-22	Services d'architecture	et de génie	
951 111	969 628	(18 517)	985 758	1 002 647	(16 889)	2-27	Services ministériels et administratifs		
115 868	15 393	100 475	122 926	18 100	104 826	2-32	Total du Programme		
2 338 971	2 306 440	32 531	2 373 551	2 325 971	47 580		Équivalents temps plein		
7 251					7 364				

Tableau 2 : Différence dans les besoins financiers

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1993-1994		Prévu 1992-1993	
Différence			
Total du Programme		47 580	(15 049)

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1993-1994 sont inférieurs de 15,1 million de dollars ou 31,6 % aux dépenses prévues pour 1992-1993. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausses
(baisse)
en millions
de dollars

● Services immobiliers :

-	baisse des recettes provenant des honoraires en raison des changements, d'une année à l'autre, dans la charge de travail créée par les demandes des clients;	3,0
-	baisse de 5,3 millions de dollars dans les coûts de la main-d'œuvre y compris une réduction dans les coûts des bénéfices aux employés, et une baisse de 7,5 millions de dollars dans les besoins de fonctionnement; et	(12,8)
-	hausse dans les acquisitions d'équipement en capital selon le plan des dépenses en capital.	0,7
Total des Services immobiliers		(9,1)

Section I Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1993-1994
1.	Points saillants

Voici les points saillants du Programme des services pour l'exercice 1993-1994 :

- améliorer le rapport coût-efficacité des opérations du Programme afin de réduire le déficit de fonctionnement à 32,5 millions de dollars en comparaison avec un déficit de 47,6 millions prévu en 1992-1993 (voir page 2-7) ;
- mettre en oeuvre les recommandations de l'examen opérationnel dans le contexte du plan ministériel (voir page 2-18) ;
- assurer le meilleur service possible en répondant rapidement et efficacement aux besoins des clients (voir page 2-19) ;
- promouvoir le travail d'équipe parmi les directions générales des services afin que le client perçoive le service offert dans le cadre du Programme comme un service direct (voir page 2-19) ;
- préciser nos stratégies opérationnelles pour nos gammes de produits de service afin d'inclure la définition de nouvelles gammes de produits, l'élimination des gammes désuètes et l'optimisation de leur utilisation future (voir page 2-19) ;
- augmenter les efforts déployés en ce qui concerne la commercialisation des services du Ministère afin de mieux faire connaître aux clients la gamme des services disponibles et de présenter les services de TPC comme le premier choix logique pour répondre aux besoins des clients en matière de biens immobiliers (voir page 2-19) ;
- voir à ce que les employés participant à la réalisation du Programme soient responsables et possèdent la compétence, la confiance et la détermination nécessaires pour relever les défis de la prestation de services aux clients dans le domaine des biens immobiliers (voir page 2-19) ;
- mettre en oeuvre les recommandations du Groupe de travail sur la revitalisation de l'informatique et améliorer la réponse aux attentes et l'efficacité de la fonction d'information du Programme (voir page 2-20) ; et
- évaluer les catégories de classification actuelles en fonction de la nouvelle catégorie des services généraux (GE) (voir page 2-20).

B. Emploi des autorisations en 1991-1992 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
1	Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement	38 778 000	38 778 000	
1c	Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement	---	1 375 000	
	Total -- Crédit 1	38 778 000	40 153 000	25 662 240
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	8 678 000	315 279 603	(63 055 394)
	Total -- Fonds renouvelable des Travaux publics	47 456 000	355 432 603	(37 393 154)
(L)	Ministre des Travaux publics -- Traitement et allocation pour automobile	51 100	51 100	51 100
(L)	Remboursements de montants portés aux recettes d'exercices précédents	---	1 300	1 300
Total du Programme - Budgétaire		47 507 100	355 485 003	(37 340 754)

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1993-1994 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1993-1994	Budget principal 1992-1993
Programme des services			
1	Fonds renouvelable des Travaux publics	28 181	41 825
5	Fonds renouvelable des Travaux publics		
	- Déficit de fonctionnement		
	- Activités à l'appui des objectifs		
	général du Gouvernement	3 349	--
	Fonds renouvelable des Travaux publics	950	5 392
(L)	Ministre des Travaux publics		
(L)	- Traitement et allocation pour automobile	51	51
Total du Programme		32 531	47 268

Crédits -- Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1993-1994
Programme des services		
1	Fonds renouvelable des Travaux publics	28 181 000
5	Fonds renouvelable des Travaux publics	
	- Déficit de fonctionnement	
	- Activités à l'appui des objectifs	
	général du Gouvernement	3 349 000

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1993-1994	Equivalents temps plein				Budget principal 1992-1993	
			Budgétaire	Fonctionnement	Depenses en capital	Moins : Recettes à valeur sur le crédit	Total	
Services immobiliers		3 836	1 268 584	3 408	1 321 419	(49 427)	(27 912)	
Services d'architecture et de génie		1 964	946 911	4 200	969 628	(18 517)	(21 322)	
Services ministériels et administratifs		1 451	108 832	7 036	15 393	100 475	96 502	
Equivalents temps plein		7 251	2 324 327	14 644	2 306 440	32 531	47 268	
1992-1993		7 496						

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1993-1994	2-4
B.	Emploi des autorisations en 1991-1992	2-5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1993-1994	2-6
1.	Points saillants	
2.	Sommaire des besoins financiers	2-7

B.

Rendement récent	
1.	Points saillants
2.	Examen des résultats financiers

C.

Données de base	
1.	Introduction
2.	Mandat

D.

Perspective de planification	
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme
2.	Initiatives
3.	Etat des initiatives annoncées antérieurement

E.

Efficacité du Programme	
-------------------------	--

Section II

Analyse par activité

A.	Services immobiliers	2-23
B.	Services d'architecture et de génie	2-28
C.	Services ministériels et administratifs	2-33

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	2-41
1.	Besoins financiers par article	
2.	Besoins en personnel	2-42
3.	Dépenses en capital	2-44
4.	Etats des résultats financiers du Fonds renouvelable	2-44
5.	Coût estimatif net du Programme	2-46
6.	Principaux projets des autres ministères du gouvernement	2-47
7.	Structure d'imputation des tarifs du marché – Services gérés par le Programme en 1991-1992	2-52

- l'aménagement de la relocalisation et le réaménagement des nouveaux locaux de l'Office national de l'énergie d'Ottawa à Calgary et de la Société du crédit agricole d'Ottawa à Regina. L'Administration du rétablissement agricole des Prairies fut regroupée à Regina, et Revenu Canada, Douanes et Accise, fut relocalisé dans les nouveaux locaux à Vancouver.

- le lancement d'un projet pour le ministère des Affaires indiennes et du Nord visant à rassembler plus de 80 hectares de terre à bail à retourner aux Mohawks de la bande indienne de la Baie de Quinte.

Région du Pacifique-Ouest

Depuis le 15 octobre 1991, les régions du Pacifique et de l'Ouest ne forment plus qu'une seule région dont l'administration centrale est à Edmonton. La nouvelle région du Pacifique-Ouest comprend la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba, les territoires du Nord-Ouest et le Yukon. Parmi les activités marquantes de la région en 1991-1992, on trouve :

- l'établissement par la Direction générale des Services immobiliers des centres de services dans les lieux où se trouvent les clients et en fonction de la charge de travail;
- l'établissement par les Directions générales du Logement et des Services immobiliers d'une équipe par vocation pour but d'intégrer la planification et l'exécution des services à Emploi et Immigration Canada qui est le client principal du Ministère dans la région;
- la poursuite de l'expansion des services offerts par les secteurs Services de l'environnement;

- l'aliénation de plusieurs installations et biens fédéraux, dont les aéroports d'Edmonton et de Calgary en Alberta, et de Vancouver, Colombie-Britannique. L'achèvement de la négociation pour le transfert de la section Yukon de la route de l'Alaska, avec le transfert prenant place le 1^{er} avril 1992. Aussi, le pont de New Westminster fut transféré, sous tutelle, au chemin de fer du Canadien national;

- la réalisation de grands projets tels : l'édifice fédéral à Whitehorse, dans les Territoires du Nord-Ouest d'une valeur de 24 millions de dollars; le Centre de recherche vétérinaire à Lethbridge en Alberta d'une valeur de 24 millions de dollars; la station de recherche agricole à Brandon au Manitoba d'une valeur de 18,8 millions de dollars; et les rénovations à l'édifice de la Douane à Victoria, Colombie-Britannique d'une valeur de 1,2 millions de dollars;

- la construction des immeubles pour les détachements de la GRC et la conception de l'édifice de criminalistique de la GRC d'une valeur de 11 millions de dollars à Regina en Saskatchewan;
- la construction de plusieurs écoles pour les bandes indiennes investis par le ministère des Affaires indiennes et du nord;

- l'attribution de premiers contrats de travail à l'aéroport de Thunder Bay (24 millions de dollars) et dans les laboratoires d'Agriculture Canada et de Santé et Bien-être social Canada (117 millions de dollars) à Winnipeg, Manitoba;
- le développement en collaboration avec la cité de Vancouver d'un projet multi-fonctionnel situé au carré de la bibliothèque; et

- la prestations de services améliorés de gestion des biens immobiliers, notamment les services de logement dans le cadre d'un projet pilote avec Pêches et Océans Canada. L'objectif visé est d'éviter les doubles emplois dans le secteur privé et de fournir au Ministère un "guichet multi-services" commode;

- la poursuite du projet sur l'optimisation des locaux avec Santé et Bien-être social Canada et le réaménagement de l'édifice Brooke Claxton;

- le travail de conception préliminaire de l'immeuble de la Cour fédérale du Canada à Ottawa;

- le commencement de la construction d'une installation nouvelle pour les Archives nationales du Canada à Gatineau pour loger les services curatoriels et les laboratoires;
- la poursuite de la rénovation de l'édifice Mulligan en vue de loger les laboratoires de la Direction de la conservation des ressources historiques de la Direction générale des parcs nationaux et les laboratoires de la Direction de la sécurité des produits de Consommation et Affaires commerciales;

- la fin des études sur la nécessité de faire des réparations à l'immeuble de la Cour suprême du Canada en vue de le rendre conforme aux codes et normes de sécurité; et
- la mise en oeuvre d'un projet en vue de remplacer la tour du refroidisseur atmosphérique de toit qui sert aux onze immeubles de Confederation Heights présentement hors service par une tour au sol.

Région de l'Ontario

La région de l'Ontario couvre toute la province sauf une section autour de la ville d'Ottawa qui fait partie de la région de la Capitale nationale. Le bureau régional de l'Ontario est situé à Toronto. Voici les activités les plus importantes de la région en 1991-1992.

- l'occupation de l'immeuble Jackson Square à Peterborough par les locataires de Travaux publics;
- la fin des travaux sur le bise-james de Burlington pour Environnement Canada et sur le quai de l'Etat à Sarnia pour Transports Canada;

- la fin des travaux de dragage de bassin pour la Commission du havre de Hamilton et du dragage d'entretien pour la Garde côtière canadienne à Amherstburg;

- la réalisation de travaux de modification à une valeur de 1,6 millions de dollars à l'aéroport de l'aéroport de Hamilton;

- la rédaction par la Direction générale des Services immobiliers d'un rapport sur un système de gestion et de contrôle énergétiques pour les installations du ministère de la Défense nationale au campus du Collège militaire royal à la BFC de Kingston. La Direction générale des Services d'architecture et de génie a été engagée par la suite pour faire les plans du système;

- le choix d'un emplacement, l'évaluation environnementale et l'achat d'un terrain de 3,2 hectares pour la construction d'un nouvel immeuble pour la GRC à Newmarket; et

- la gestion d'un programme de construction de 8 millions de dollars pour le ministère de la Défense nationale, de projets de construction à différents aéroports d'une valeur de 23 millions de dollars pour Transport Canada et d'un programme d'entretien continu pour les havres et ports de l'Atlantique Canada; et
- l'expansion des services offerts par le Système d'information géographique.

Région du Québec

La région du Québec comprend l'ensemble de la province à l'exception d'un secteur le long de la rivière des Outaouais qui s'étend de Hull à Rouyn-Noranda. Parmi les activités d'importance en 1991-1992, on signale :

- la fin des travaux de réaménagement du port de Baie-Comeau pour la Garde côtière canadienne; ces travaux se sont chiffrés à 28 millions de dollars;
- la poursuite de la construction d'un immeuble d'une valeur de 70 millions de dollars pour l'Agence spatiale canadienne à Saint-Hubert, qui comprendra des bureaux, un centre de formation des astronautes canadiens, un centre d'exploitation pour le système de maintenance mobile, des installations du projet Radarsat, des laboratoires de recherche en technologie spatiale et des laboratoires de recherche en science spatiale;

- les travaux préliminaires sur le projet d'École de la flotte des Forces canadiennes à Pointe-à-Carcy, qui comprendra la rénovation d'un immeuble existant et la construction d'une résidence pour les étudiants et le personnel de la réserve;

- l'acquisition et l'estimation de terrains à Oka pour le ministère des Affaires indiennes et du nord; et

- l'émission d'une demande de propositions pour la location d'immeubles existants ou la construction d'un nouvel immeuble pour loger l'Organisation de l'aviation civile internationale au centre-ville de Montréal, et à la demande du ministère des Affaires extérieures, le développement d'une stratégie à long terme pour loger cette organisation.

Région de la capitale nationale

Ottawa et Hull forment le noyau de la région de la capitale nationale. Au Québec, elle s'étend au nord jusqu'à Rouyn-Noranda, en Ontario elle s'étend jusqu'à Cornwall au sud-est et Gananoque à l'ouest. Le bureau régional est situé à Hull. Parmi les points saillants des activités de la région en 1991-1992, il convient de mentionner :

- la conversion de l'édifice Lorne en "Maison du Canada" pour la durée des célébrations du 125^e anniversaire du Canada;
- la cérémonie de dévoilement par la Reine d'une statue équestre la représentant sur la Colline parlementaire;
- la participation au programme d'amélioration du rendement énergétique d'Ontario Hydro sous la forme d'une évaluation globale des possibilités d'accroître l'efficacité énergétique dans les immeubles fédéraux;

La poursuite des Travaux publics pour l'amélioration de son efficacité et de sa compétence a aussi reçu un soutien considérable lors de l'acceptation des recommandations du groupe de travail sur la revitalisation de l'informaticque. Cette acceptation a engagé le Ministère dans la voie d'une approche nouvelle et plus audacieuse de l'informaticque qui va permettre d'accroître la sensibilité aux besoins des clients et de favoriser une réponse rapide et efficiente de ceux-ci. L'implémentation des recommandations établies le Ministère dans une situation stratégique afin de répondre aux demandes grandissantes pour de l'information de qualité et à temps et de faire face aux défis de l'année 2000.

2. Points saillants dans les régions

Région de l'Atlantique

La région de l'Atlantique comprend le Nouveau-Brunswick, l'Île-du-Prince-Édouard, la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve. Le bureau régional est à Halifax. Parmi les points saillants des activités de la région en 1991-1992, il y a :

- la fin de l'étape de la conception du Projet de raccordement dans le Détroit de Northumberland. Les trois consortiums qui étaient en concurrence pour la réalisation du projet ont tous répondu aux exigences concernant la conception d'un point qui permet de dégager la glace du détroit au printemps. En conséquence, le projet est rendu à l'étape de la discussion des prix;

- la rénovation du système de ventilation d'une valeur de 1,0 million de dollars de l'immeuble Daniel J. MacDonald à Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard;

- le début des recherches concernant un emplacement pour un incinérateur mobile de PCB;

- la poursuite d'un programme d'enquête pour Pêches et Océans Canada à Terre-Neuve et d'une contre-expertise pour le ministère de la Défense nationale à la BFC de Gagetown, Nouveau-Brunswick;

- des recherches pour le ministère de la Défense nationale à Summerside, Île-du-Prince-Édouard, à Sydney et Barrington, Nouvelle-Écosse, et Chatham, Nouveau-Brunswick;

- la réalisation de 300 évaluations foncières pour la Société de développement du Cap-Breton résultant en importantes économies sur le plan fiscal pour la Société d'État;

- d'importants travaux de rénovation dans des immeubles du Gouvernement du Canada (IGC) à Halifax et Sydney, Nouvelle-Écosse, et à St. John's, Terre-Neuve. Des rénovations aux IGC à Moncton et Saint John au Nouveau-Brunswick sont en cours;

- le début de la construction du Centre national de traitement de la taxe sur produit et service (TPS) à Summerside et la fourniture de logement pour les bureaux régionaux et de district de la TPS dans les principaux centres du Canada atlantique;

- la fin de la première année complète d'opération du secteur des Services environnementaux qui a géré un programme d'une valeur de 1,5 million de dollars pour le compte de ministères clients;

- la rénovation d'un édifice du patrimoine sur la Bedford Row à Halifax;

E. Examen de l'exercice 1991-1992

1. Points saillants concernant le Ministère

L'exercice 1991-1992 a représenté un défi considérable pour Travaux publics Canada en ce qu'il a traité à son mandat de répondre aux besoins en locaux à bureaux du gouvernement et à d'autres besoins dans le domaine des biens immobiliers et d'offrir ces services aux coûts du marché. La réduction des dépenses dans la fonction publique se poursuivant, cela a encouragé le Ministère à faire preuve d'une plus grande efficacité dans la réalisation de ses programmes, à avoir davantage recours aux pratiques de l'entreprise privée et à démontrer une plus grande créativité dans la recherche de solutions aux problèmes. En même temps, la nécessité pressante d'être plus efficace dans toute la fonction publique, telle que démontrée au cours de l'opération Fonction publique 2000, a incité le Ministère à manifester une plus grande souplesse et à être davantage sensible aux besoins réels de ses clients et locataires et de la population en général.

Pour que ces buts soient plus faciles à gérer, un plan ministériel a été lancé en juin 1991. Ce plan est le résultat des nombreuses discussions qui ont eu lieu à l'échelle du Ministère et avec les clients et les organismes centraux. Le plan ministériel établit une direction claire pour le Ministère et pointe un certain nombre d'actions précises s'articulant autour de quatre orientations stratégiques : être axé sur les désirs des clients; améliorer l'efficacité et les pratiques d'affaires; miser sur les capacités des employés; et s'adapter aux changements.

Le Ministère a continué de mettre l'accent sur l'amélioration des services aux clients et aux locataires en 1991-1992, en insistant particulièrement sur la réponse aux besoins, la flexibilité et les services optionnels. Le Programme des services a préparé l'avènement, en avril 1992, de l'optionnalité de tous les services dans le domaine de l'architecture et du génie. Dans le cadre du Programme des biens immobiliers, d'autre part, on a négocié avec les locataires afin que ceux-ci prennent en charge un certain nombre de modifications ou réparations mineures à apporter aux immeubles. Enfin, un programme de marketing ministériel a été lancé en vue de faire mieux connaître à nos clients les services qu'ils peuvent obtenir par l'entremise de Travaux publics.

La gestion financière adéquate a été un thème important tout au long de l'année, à la fois en ce qui a trait aux produits de placements relatifs aux locaux appartenant au gouvernement ou loués et à la gestion du fonds renouvelable de Travaux publics. Les taux du géré de façon à minimiser le recours au soutien financier du gouvernement fédéral. Les taux du marché soient actualisés, les directions générales des services ont visé une marge sectorielle cible, et un modèle d'allocation des coûts a été développé afin de permettre l'évaluation de la performance financière des directions générales et des produits de service pour assurer que les frais généraux soient éte maintenus au minimum suivant les bonnes pratiques de gestion et compte tenu des contraintes que suppose le fait d'être un ministère du gouvernement.

On a accordé une importance considérable au soutien et au perfectionnement des employés de sorte que ceux-ci disposent des outils et de la formation nécessaires pour répondre aux défis d'une culture en évolution constante. Des projets-pilotes sur la "responsabilisation" ont été établis dans les régions du Québec et de la Capitale nationale. Un programme d'affectations ministériel a été établi pour fournir aux employés l'occasion d'acquérir de l'expérience dans divers secteurs du Ministère. On a accordé une grande priorité à la formation et plusieurs cours ont été donnés. À signaler particulièrement, l'application réussie de la technologie de la vidéo en transmission d'entreprise dans le programme d'orientation en gestion pour les cadres intermédiaires.

Tableau 6 : Plan de dépenses et d'équivalents temps plein du Ministère par organisation et par programme en 1991-1992

(en milliers de dollars)						
	Services		Biens immobiliers		Sociétés d'Etat	
	\$	ETP	\$	ETP	\$	ETP
Ministère	1 754	24			1 754	24
Sous-ministre	2 951	44			2 951	44
Sous-ministre adjoint principal, Services immobiliers	*209 298	3 684			209 298	3 684
Sous-ministre adjoint, Logement			1 564 931	228	56 233	--
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie	*158 563	2 110			158 563	2 110
Sous-ministre adjoint, Gestion intégrée	35 792	296			35 792	295
Directeur général, Ressources humaines	9 127	128			9 127	128
Directeur général, Vérification et évaluation	2 502	28			2 502	28
Directeur général, Communications ministérielles	1 844	18			1 844	18
Directeur général, Marketing et planification	--	--			--	--
Directeurs généraux régionaux	57 837	921			57 837	921
Dépenses brutes	*479 668	7 253	1 564 931	228	56 233	--
Moins : recettes/recouvrements	452 965	--	262 104	--	--	--
Total dépenses nettes	26 703	7 253	1 302 827	228	56 233	--

* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

Tableau 5 : Plan de dépenses et d'équivalents temps plein du Ministère par organisation et par programme pour 1993-1994

(en milliers de dollars)									
	Services		Biens immobiliers		Sociétés d'État		Total		
	\$	ÉTP	\$	ÉTP	\$	ÉTP	\$	ÉTP	
Ministre	1 795	25					1 795	25	
Sous-ministre	1 103	10					1 103	10	
Sous-ministre adjoint principal, Services immobiliers	1 271 992	3 836					1 271 992	3 836	
Sous-ministre adjoint, Logement			1 948 218	240	5 200	--	1 953 418	240	
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture, et de génie	951 111	1 964					951 111	1 964	
Sous-ministre adjoint, Gestion intégrée	40 944	282					40 944	282	
Directeur général, Ressources humaines	8 817	120					8 817	120	
Directeur général, Vérification et évaluation	3 269	30					3 269	30	
Directeur général, Communications ministérielles	3 212	38					3 212	38	
Directeur général, Marketing et planification	1 667	20					1 667	20	
Directeurs généraux régionaux	55 061	926					55 061	926	
Dépenses brutes	2 338 971	7 251	1 948 218	240	5 200	--	4 292 389	7 491	
Moins : recettes/recouvrements	2 306 440	--	239 431	--	--	--	2 545 871	--	
Total dépenses nettes	32 531	7 251	1 708 787	240	5 200	--	1 746 518	7 491	

Le tableau 6 présente les niveaux réels des dépenses, des recettes et des ressources humaines en 1991-1992 pour chacun des cadres de la haute direction du Ministère.

D. Plan de dépenses du Ministère

Le Ministère prévoit que ses dépenses nettes totaliseront 1,7 milliards de dollars en 1993-1994. Le tableau 4 présente un sommaire du plan des dépenses par programme.

Tableau 4 : Plan de dépenses du Ministère par programme

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Différence		Détails à la page
				\$	%	
Programme des services		32 531	47 580	(15 049)	(31,6)	2-7
Programme des biens immobiliers		1 708 787	1 579 177	129 610	8,2	3-9
Programme des sociétés d'Etat		5 200	41 543	(36 343)	(87,4)	4-6
Dépenses nettes		1 746 518	1 668 300	78 218	4,7	

Le tableau 5 indique les niveaux prévus des dépenses, des recettes et des ressources humaines en 1993-1994 dont chacun des cadres de la haute direction du Ministère assume la responsabilité.

Les priorités du Ministère pour 1993-1994 sont les suivantes :

Services à la clientèle : Le ministère continuera de placer au premier rang de ses priorités la prestation de services de qualité à ses clients et locataires. L'accent sera mis sur le temps de réaction et on insistera sur le travail d'équipe afin de donner aux clients l'impression de recevoir des services sans faille. La Direction générale du Marketing et de la planification jouera un rôle prépondérant dans la détermination des services de TPC qui sont requis et la meilleure façon de les offrir (voir pages 2-19 et 3-27).

Direction stratégique : Le ministère a l'intention de fonctionner dans un environnement unifié et planifié qui lui permette de prendre des orientations claires pour l'avenir et d'avoir la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux changements. Le plan ministériel continuera de fournir le contexte dans lequel le Ministère va gérer le changement. (voir page 2-19).

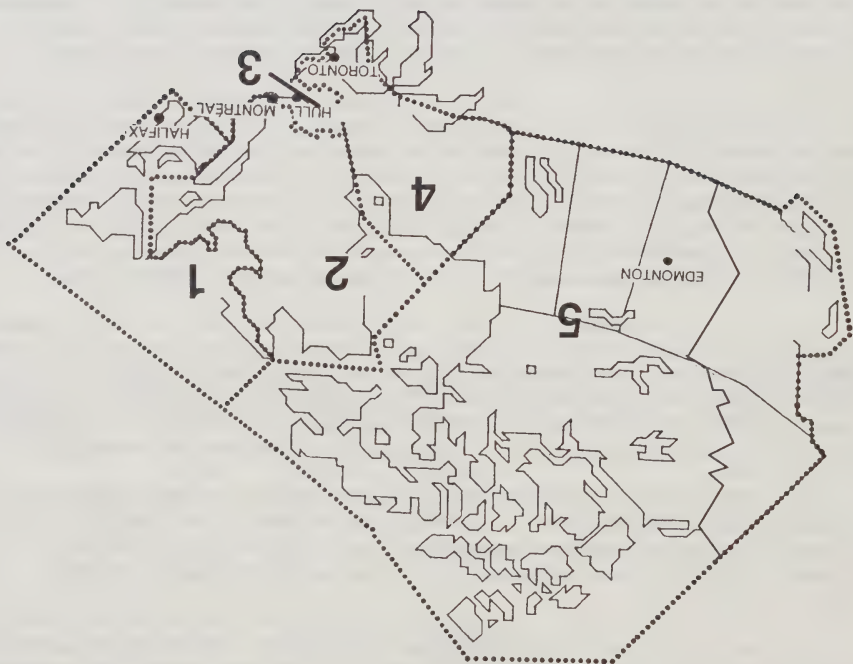
Efficience des opérations : Le Ministère va mettre l'accent sur l'efficience de ses opérations en vue de fournir aux clients et au gouvernement l'assurance qu'ils optimisent leurs ressources en recourant aux services de TPC. La mise en oeuvre du plan financier ministériel établit le cadre global de son engagement envers l'efficience et les recommandations faisant suite à l'examen des opérations qui a eu lieu récemment seront mises en oeuvre dans le contexte du plan ministériel (voir pages 2-18, 2-19, 2-20, 3-25 et 3-29).

Responsabilités partagées en ce qui a trait aux biens immobiliers : Le Ministère va accroître ses échanges avec ses locataires dans le but de promouvoir le partenariat et les responsabilités partagées en ce qui a trait à la planification immobilière. Le Ministère va travailler avec le Secrétaire du Conseil du Trésor en vue de définir une base financière plus durable pour le Programme des biens immobiliers. Les stratégies dans ce domaine seront perfectionnées pour se concentrer davantage sur la satisfaction des besoins des locataires, l'amélioration de la durée utile des immeubles, la protection de leur valeur et la possibilité de tirer parti des occasions d'investissement (voir pages 3-24 et 3-27).

Gestion des ressources humaines : Au fur et à mesure des changements que connaît le Ministère, plusieurs de ses anciens rôles sont remplacés par de nouveaux rôles, plus complexes. Le Ministère tient à fournir à ses employés tout le soutien, la formation et le perfectionnement nécessaires pour qu'ils puissent être efficaces dans ces nouveaux rôles. En même temps, le Ministère se dirige vers la responsabilisation de ses employés; il veut les aider à trouver un équilibre entre leurs responsabilités au travail et leurs responsabilités familiales; il assure l'équité en matière d'emploi et instaure des politiques à cet effet et trouve des façons significatives de reconnaître et de récompenser le travail des employés (voir pages 2-19 et 3-24).

En mars 1992, TPC comptait quelque 7500 employés travaillant dans plus de 500 lieux au pays. Ces employés constituent une grande équipe qui incarne l'engagement du Ministère de fonctionner de manière intégrée, en visant l'excellence et le respect de ses clients, du secteur privé et de la population en général.

Tableau 3 : Régions de Travaux publics Canada



Légende :

- 1 - Région de l'Atlantique
- 2 - Région du Québec
- 3 - Région de la Capitale nationale
- 4 - Région de l'Ontario
- 5 - Région du Pacifique-Ouest

La Direction générale des Services d'architecture et de génie offre aux ministères et organismes fédéraux une large gamme de services professionnels et techniques tels les services de planification, de conception, de construction, de rénovation, d'entretien et de gestion de projets relatifs aux édifices fédéraux et installations nécessaires au transport maritime, terrestre et aérien et aux bâtiments et systèmes de services publics. De plus, la Direction générale s'occupe du dragage des cours d'eau, du déagrement des obstacles dans les voies navigables et des relevés hydrographiques.

La Direction générale de la gestion intégrée fournit au ministère des services de soutien dans le domaine des finances, de l'information, de la santé et sécurité, de la négociation de marchés et les services de soutien administratif.

Les services internes de vérification et d'évaluation sont fournis par une direction générale indépendante, **la Direction générale de la vérification et de l'évaluation** qui a la responsabilité de l'examen des activités et processus du ministère de façon à ce qu'ils soient gérés de manière économique, efficiente et honnête, ainsi que l'examen de l'efficacité des programmes.

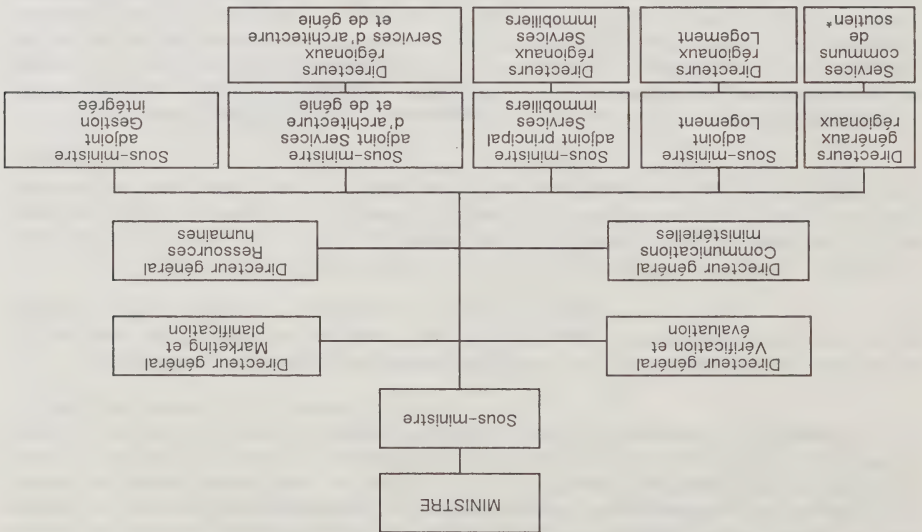
La Direction générale des communications ministérielles a la responsabilité de la planification, de la coordination et du soutien des activités de communication internes et externes. La Direction générale procure au Cabinet du Ministère les services dont il a besoin ainsi que les services de révision et de soutien en matière de communications aux autres directions générales. Elle rédige des discours, des communiqués de presse et réalise les publications et relations publiques. La Direction générale est aussi chargée de l'administration de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels pour Travaux publics Canada et la Société immobilière du Canada Limitée.

La Direction générale du marketing et de la planification voit à l'élaboration de la politique et des lignes directrices du Ministère; elle a la responsabilité de la planification stratégique et de la gestion des projets du Ministère et de la coordination de la démarche ministérielle concernant le marketing et les relations avec la clientèle.

La Direction générale des ressources humaines est chargée de tous les programmes, systèmes et services liés au personnel. Parmi ceux-ci il y a la dotation, la classification, la paye et les avantages sociaux, le réaménagement des effectifs, les systèmes d'information sur les ressources humaines, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, les relations de travail, la planification des ressources humaines et le perfectionnement professionnel, ainsi que le Programme d'aide aux employés et le Programme d'affectations ministériel.

Les activités du Ministère sont portées à l'administration centrale à Ottawa et les cinq bureaux régionaux situés à Halifax, Montréal, Hull, Toronto et Edmonton. Les bureaux de districts sont situés à St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault-St-Marie et Thunder Bay (voir tableau 3 pour une carte des régions). Au cours de l'exercice 1991-1992, les régions du Pacifique et de l'Ouest ont été réunies et sont devenues la région du Pacifique-Ouest; le bureau régional de cette région se trouve à Edmonton. La nouvelle région est organisée en trois divisions ayant des bureaux principaux à Vancouver, Edmonton et Winnipeg et bureaux auxiliaires situés à Whitehorse, Yellowknife, Regina, Saskatoon et Calgary.

Tableau 2 : Organigramme de Travaux publics Canada



4. Responsabilités des Directions générales

Les ressources pour les services communs de soutien font partie du Programme des services Marketing et la planification et d'autres services administratifs et connexes qui se retrouvent dans les régions. Bien que les directeurs généraux régionaux aient la responsabilité de ces activités, les directions régionales de la gestion intégrée, des ressources humaines, des communications et du marketing et de la planification reçoivent des directives fonctionnelles du gestionnaire principal dont ils relèvent à l'administration centrale.

La Direction générale du logement s'occupe du Programme des biens immobiliers et administre des locaux à bureaux et autres immeubles fédéraux, dont la Cité parlementaire. Elle a également la responsabilité des subdivisions municipales et de la protection civile. La direction générale consulte les clients pour connaître leurs besoins opérationnels et fonctionnels et établit les normes pour l'exploitation des immeubles à bureaux et autres édifices gouvernementaux qui font partie du portefeuille du Ministère.

La Direction générale des services immobiliers fournit une vaste gamme de services aux ministères et organismes fédéraux, notamment les services d'acquisition, de location, de louage, de développement, d'arpentage, de gestion, d'exploitation, d'entretien, ainsi que les études environnementales, la réparation et l'aliénation des biens immobiliers.

2. Structure de financement

Les programmes et activités sont financés par des crédits attribués comme suit :

- Le Programme des services est financé par le fonds renouvelable de Travaux publics et tous les montants récupérés au chapitre du fonctionnement sont portés au crédit du fonds. La plus grande partie de ces montants provient de la facturation aux prix du marché des services fournis aux clients externes et au Programme des biens immobiliers, par les Services d'architecture et de génie et les Services immobiliers. Le déficit de fonctionnement est financé par un crédit qui sert à faire des paiements au fonds renouvelable. Un second crédit couvre le coût des activités à l'appui des objectifs généraux du gouvernement. Aucun crédit n'est prévu au Programme des services pour couvrir les dépenses d'immobilisation; ces dépenses sont donc financées par le fonds renouvelable de Travaux publics.

- Le Programme des biens immobiliers est financé au moyen d'un crédit pour les dépenses de fonctionnement comportant l'autorisation de dépenser les recettes, d'un crédit pour dépenses en capital en vue de l'acquisition et l'amélioration des actifs et de crédits législatifs (contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, subventions aux municipalités et subvention des bassins de radoub).

- Le Programme des sociétés d'État est financé par un crédit de paiement distinct qui couvre les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'immobilisations de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

3. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle du Ministère se présente comme suit : huit gestionnaires principaux à l'administration centrale qui répondent au sous-ministre, ainsi que des directeurs généraux régionaux. Les membres de la haute direction, en tant que comité de direction, établissent les priorités et approuvent les politiques et programmes ministériels, définissent les objectifs, déterminent le niveau des ressources financières et humaines et les répartissent et contrôlent la mise en œuvre des décisions qu'ils ont prises. L'organigramme du tableau 2 représente la structure organisationnelle d'ensemble. Il fait également voir quels sont les rapports hiérarchiques du personnel régional avec l'administration centrale.

B. Organisation et programmes du Ministère

1. Structure des programmes

La structure des programmes et des activités de Travaux publics permet de préciser les responsabilités liées aux programmes et de promouvoir l'établissement de relations d'affaires entre les divers éléments des programmes et avec les clients à l'extérieur du Ministère. D'après cette structure, les activités de TPC sont regroupées en trois programmes :

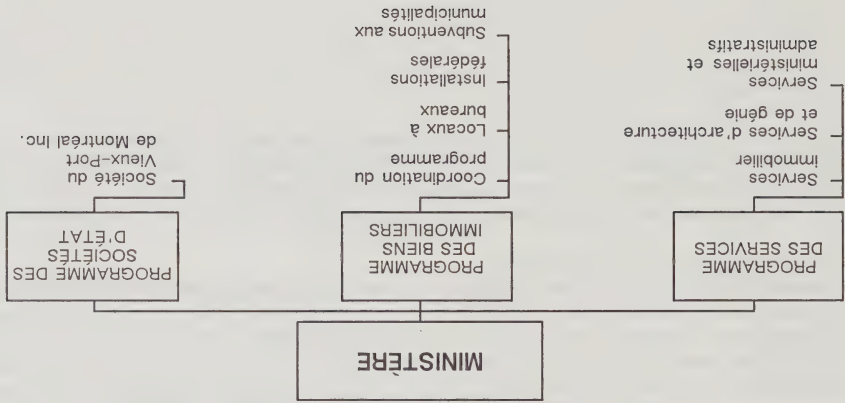
Programme des services : Le Programme permet d'offrir une large gamme de services requis dans le cadre du Programme des biens immobiliers et par les autres ministères du gouvernement. Ces services sont facturés aux prix du marché et les spécifications sont celles qui sont établies dans les conventions particulières de services. La majorité du personnel (97 %) de Travaux publics est affectée au Programme des services. Cela comprend les employés qui sont nécessaires pour assurer le soutien administratif et intégré du Ministère.

Programme des biens immobiliers : Le Programme assure les services de garde et de gestion d'un portefeuille diversifié d'immeubles à bureaux et de biens immobiliers polyvalents afin de répondre aux besoins des locataires fédéraux et d'optimiser les investissements de l'administration fédérale à cet égard. Il n'y a qu'un faible pourcentage (3 %) des objectifs de Travaux publics qui est affecté directement au Programme des biens immobiliers. Toutefois, les besoins en matière de services du Programme sont en grande partie satisfaits au moyen d'ententes conclues avec le Programme des services.

Programme des sociétés d'État : Par ce Programme, des paiements sont faits à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. pour le développement et la mise en valeur du site du vieux port de Montréal. Aucun employé de Travaux publics n'est affecté particulièrement à cette activité.

Dans ce document, le plan des dépenses pour le Programme des services est présenté au Chapitre 2. Celui pour le Programme des biens immobiliers est au Chapitre 3, et pour le Programme des sociétés d'État, Chapitre 4.

Tableau 1 : Structure des programmes et activités



Travaux publics Canada a pour mandat de répondre aux besoins de l'administration fédérale en matière de locaux à bureaux et d'autres besoins dans le domaine de l'immobilier. De plus, le Ministère offre à l'administration fédérale des conseils et services spécialisés pour ce qui est de l'acquisition, la gestion, l'exploitation et l'aliénation des biens immobiliers fédéraux. En s'acquittant de ces responsabilités, Travaux publics s'efforce également de participer à la réalisation des objectifs sociaux, économiques et environnementaux du gouvernement.

Afin de définir clairement ses responsabilités, le Ministère a centré ses activités autour de deux rôles principaux, celui de gardien et celui d'agent de services. En tant que gardien, le Ministère est responsable de l'administration, de l'exploitation et de la gestion des locaux à bureaux polyvalents et des locaux courants ainsi que d'un certain nombre de ponts, de routes, de bassins de radoub, de barrages, d'une écluse ainsi que de la Cité parlementaire. En tant qu'agent de services, le Ministère fournit au gouvernement fédéral, aux prix du marché, les services des biens immobiliers dans les domaines de la planification, de l'environnement, de l'acquisition et du développement; de la conception, la construction et le réaménagement; de la gestion; de l'aliénation; et des services techniques spécialisés.

Le Ministère donne également des conseils au ministre de Travaux publics sur des questions se rapportant aux sociétés de la Couronne suivantes : la Société immobilière du Canada, la Société du Vieux-Port de Montréal incorporée, Harbourofront Corporation, la Société de construction des musées du Canada incorporée, et Construction de défense (1951) Limitée.

Le Ministère vise à s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité et à fournir des produits et services qui répondent aux besoins des clients en optimisant les ressources qui lui sont confiées tout en tenant compte des besoins de l'ensemble de l'administration fédérale. Le Conseil du Trésor publie des directives et lignes directrices générales et approuve les dérogations particulières. En outre, le Bureau de gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor fournit des directives en matière de gestion des biens immobiliers de l'État. Les ministères et organismes clients doivent déterminer leurs besoins et obtenir les fonds requis pour leur financement s'il y a lieu. Le Ministère sert de consultant auprès du Conseil du Trésor pour l'élaboration de ses politiques et directives et auprès de ses clients sur la meilleure façon d'utiliser efficacement ses services.

Travaux publics Canada a également la responsabilité d'un certain nombre de mandats précis en matière d'immobilier et de l'application, en tout ou en partie, de plusieurs lois, dont la Loi sur les Travaux publics, la Loi sur les immeubles fédéraux, la Loi relative à l'hygiène sur les Travaux publics, la Loi sur les ponts, la Loi sur les subventions aux bassins de radoub, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les ports et installations portuaires publics, la Loi relative à la circulation sur les terrains du gouvernement, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la maison Laurier, la Loi sur les subventions aux municipalités, la Loi concernant certains Travaux sur la rivière des Outaouais, la Loi sur la route transcanadienne et la Loi sur la protection civile.

Table des matières – Aperçu du Ministère

A.	Rôles et responsabilités de Travaux publics Canada (TPC)	1-4
B.	Organisation et programmes du Ministère	
	1. Structure des programmes	1-5
	2. Structure de financement	1-6
	3. Structure organisationnelle	1-6
	4. Responsabilités des Directions générales	1-7
C.	Priorités du Ministère	1-10
D.	Plan de dépenses du Ministère	1-11
E.	Examen de l'exercice 1991-1992	
	1. Points saillants concernant le Ministère	1-14
	2. Points saillants dans les régions	1-15

Table des matières

Aperçu du Ministère	1-1
Programme des services	2-1
Programme des biens immobiliers	3-1
Programme des sociétés d'Etat	4-1
Index	5-1

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Il comprend un aperçu du Ministère, qui brosse un tableau du Ministère, ainsi qu'un plan de dépenses pour chacun des programmes du Ministère.

Chaque plan de dépenses de programme commence par fournir des détails sur les autorisations de dépenses provenant de la Partie II du Budget et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Une section présentant un aperçu du plan de dépenses du Programme fournit des renseignements sur les éléments clés des plans et du rendement actuels du Programme ainsi que des données de base. Cette partie est suivie de renseignements plus détaillés sur les résultats prévus et d'autres renseignements sur le rendement qui justifient les ressources demandées. Le document fournit ensuite des renseignements supplémentaires sur la composition des ressources du Programme, renseignements qui comprennent des explications et des analyses supplémentaires.

Le document est conçu de manière à permettre la consultation facile de renseignements particuliers dont le lecteur peut avoir besoin. Une table des matières générale énumère les différents chapitres; de plus, une table des matières détaillée est fournie pour chaque programme. Dans l'aperçu du Programme de chaque plan de dépenses, un sommaire des besoins financiers comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant ailleurs dans le plan. En outre, dans tout le document, des renvois permettent à l'utilisateur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans le plan des dépenses doit être mesurée en "équivalents temps plein" (ETP). L'ETP exprime la durée de travail fourni par l'employé chaque semaine à l'aide du coefficient des heures désignées, divisées par les heures régulières de travail.

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commengant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1993

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1994-III-60
ISBN 0-660-57889-1



Travaux publics Canada



Budget des dépenses
1993-1994

Partie III

Plan de dépenses



Registry of the Federal Court of Canada

1993-94
Estimates

Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1993

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1994-III-23
ISBN 0-660-57898-0



1993-94 Estimates

Part III

Registry of the Federal Court of Canada

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program including its mandate and organization, followed by a more detailed description of each activity, including the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section II provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

It should be noted that, in accordance with the Operating Budget principles, human resource consumption reported in this Expenditure Plan will be measured in terms of employee full time equivalents (FTE). FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

Table of Contents

Spending Authorities

A.	Authorities for 1993-94 -- Part II of the Estimates	4
B.	Use of 1991-92 Authorities -- Volume II of the Public Accounts	5

Section I Program Overview

A.	Introduction to Program	
1.	Mandate	6
2.	Program Objective	6
3.	Program Description	6
4.	Program Organization for Delivery	7
5.	Environment	8
6.	Highlights of Plans for 1993-94 and Recent Performance	11
B.	Program Performance Information	
1.	Summary of Financial Requirements	12
2.	Review of Financial Performance	12
3.	Branch Reports	
(i)	Appeal Division	13
(ii)	Trial Division	14
(iii)	Regional Operations	16
(iv)	Judicial Support Services	17
(v)	Administration	18

Section II Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	21
2.	Personnel Requirements	22
3.	Net Cost of Program	23
B.	Legislation Affecting the Court	24
C.	Topical Index	26

Spending Authorities

A. Authorities for 1993-94 – Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates	1992-93 Main Estimates
25	Federal Court of Canada		
(S)	Program expenditures	30,510	30,003
	Contributions to employee benefit plans	2,553	2,667
	Total	33,063	32,670

Vote – Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1993-94 Main Estimates
25	Federal Court of Canada	
	Federal Court of Canada - Program expenditures	30,510,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates			1992-93	Difference
	Budgetary		Total	Main	
	Operating	Capital		Estimates	
Registry of the Federal Court of Canada	31,706	1,357	33,063	32,670	393

B. Use of 1991-92 Authorities – Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Federal Court of Canada			
25 Program expenditures	16,985,000	20,575,000	17,340,872
(S) Contributions to employee benefit plans	1,744,000	1,911,000	1,911,000
Total Program – Budgetary	18,729,000	22,486,000	19,251,872

A. Introduction to Program

1. Mandate

The *Federal Court Act*, R.S. 1985, c.F-7, established the Federal Court of Canada under the authority of the *Constitution Act, 1867*. The Court is a superior court of record, having civil and criminal jurisdiction for proceedings under federal statutes that require a national forum and that involve a specialized subject matter, such as tax, admiralty and industrial property. Judges of the Federal Court have also been given special responsibilities under other statutes, including the *Unemployment Insurance Act*, *Canada Evidence Act*, *Privacy Act*, *Access to Information Act*, *Plant Protection Act* and *Canadian Security Intelligence Service Act*.

The Registry of the Federal Court was established by Section 14 of the *Federal Court Act* which provides for the organization of the staff and the administration of the Court in such manner as may be provided by the Federal Court Rules.

Section 234 of the *National Defence Act* establishes the Court Martial Appeal Court of Canada. Section 236 provides that the officers of the Registry of the Federal Court of Canada are ex-officio officers of the Registry of the Court Martial Appeal Court.

2. Program Objective

The objective of the Registry is to support the Federal Court of Canada in providing a court of law, equity and admiralty for the better administration of the laws of Canada.

3. Program Description

The Federal Court of Canada has broad jurisdiction for a variety of matters including claims initiated by the Crown, as well as those brought against the Crown; appeals under numerous federal statutes; and the right to review decisions of federal boards, commissions and tribunals (refer to page 24 for a list of statutes identifying the Federal Court as having jurisdiction). The Registry, which provides administrative support to the Court, is comprised of two divisions, Appeal and Trial. The Trial Division is a court of first instance and its decisions are subject to review by the Federal Court of Appeal (Appeal Division). Decisions rendered by the Federal Court of Appeal may, under certain circumstances, be appealed to the Supreme Court of Canada.

The Registry of the Federal Court provides services to the Court, litigants, the legal community, and the general public. The role of the Registry is to ensure that all cases before the Court are conducted in accordance with the Federal Court Rules, the Federal Court Immigration Rules, or the Court Martial Appeal Rules. This function includes such activities as advising and assisting litigants on the rules of practice, court directives and procedures; assisting in case scheduling and courtroom operations; preparation of Court files; and the maintenance of Court records. Further, the Registry performs quasi-judicial functions in areas such as taxation of costs; examination of judgment debtor and otherwise; and references on damages and admiralty arrest and/or bail functions.

4. Program Organization for Delivery

The Court consists of the Chief Justice, the Associate Chief Justice, 27 judges and 2 prothonotaries, all of whom are appointed by the Governor-in-Council. In addition to the complement of full-time judges, Justices of the Federal Court who have elected supernumerary status and retired federally-appointed judges who have been invited to act as Deputy Judges of the Federal Court, assist with processing the purely judicial work of the Court.

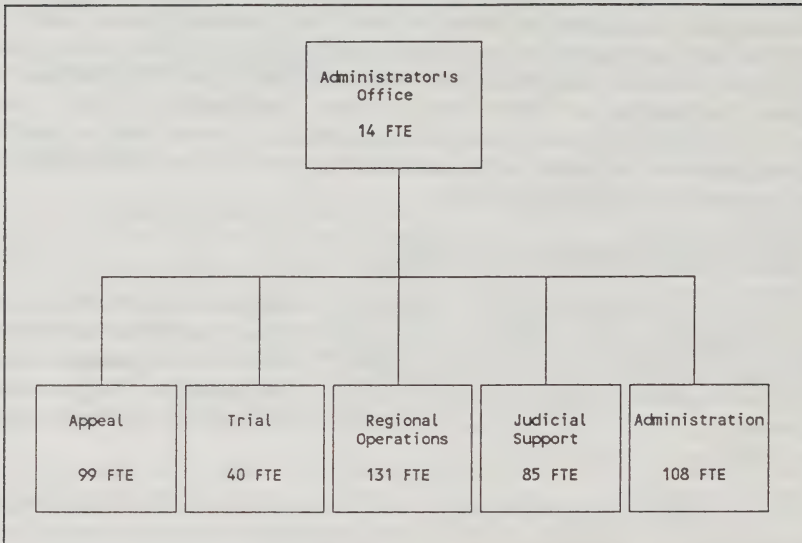
The Registry, being the administrative infrastructure for the Federal Court, maintains a principal office in Ottawa and 16 local offices across the country. Nine of the local offices are operated by federally-appointed staff while the others are operated under agreements with the provinces and territories. Although documents pertaining to Federal Court cases may be filed in any office of the Registry, the original of all court documents is held in the principal office with certified copies being maintained in the local office which is most convenient for the parties to the action.

Activity structure: The Program has one activity which provides for the administration of the Federal Court of Canada.

Organization structure: The Program is carried out by the Administrator who is accountable to the Chief Justice for all administrative matters pertaining to the operations of the Court and the Registry. The Registry, which estimates its 1993-94 resource requirements to be \$33,063,000 and the equivalent of 477 full-time staff and 2 Order-in-Council Appointments, is organized as follows:

- Appeal Division
- Trial Division
- Regional Operations
- Judicial Support Services
- Administration

Figure 1: Program Organization and Human Resources



5. Environment

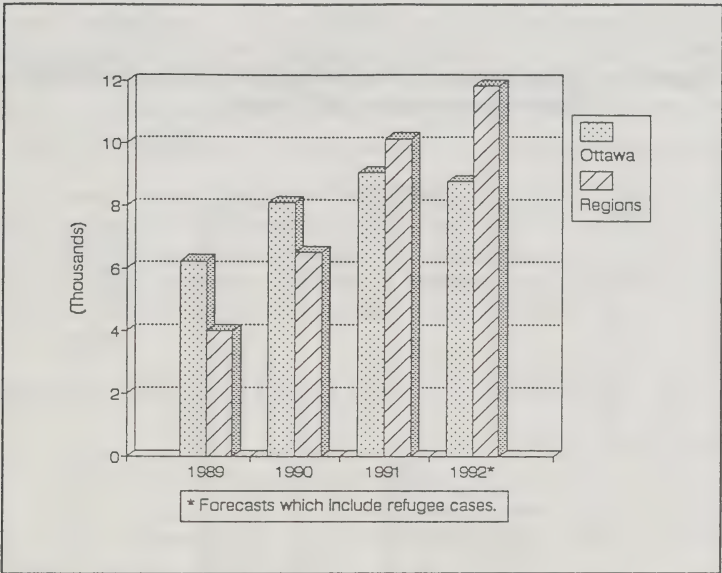
The Program and resource requirements of the Registry of the Federal Court have been influenced by a number of factors including workload, jurisdiction and professional changes, accommodations, training and technology, and the economic climate, all of which are discussed in detail in the following pages. (Note: all statistics in this section pertaining to workload are based on a calendar year.)

Workload: By the Federal Court's governing legislation and the fundamental principles of our judicial system, access to the court is to be as open as possible and equal access should be available to all Canadians. Thus, the Registry reacts to decisions by litigants to take matters before the Court. Between 1982 and 1988, there were on average about 8,700 new proceedings annually, and the Court rendered on average about 6,300 orders and judgments annually. In 1991, over 19,000 actions were instituted and 10,484 judgments and orders issued. In 1992, more than 22,000 new cases are anticipated.

This upsurge consists primarily of immigration and refugee determination cases referred to the Federal Court of Appeal. In 1989, 807 such appeal cases were instituted. By 1991, this number had increased to 6,690. Approximately 8,900 immigration/refugee cases are expected to be filed in the Court during 1992.

The Registry's non-immigration workload also continues to increase. Trial Division has experienced significant upward trends in cases against the Crown, tax certificates, admiralty and industrial property matters. During the planning period, aboriginal issues and issues relating to the Charter of Rights and Freedoms, to name just a few, are expected to increase in frequency. (A list of legislation affecting the Court is provided on page 24.)

Figure 2: Number of Proceeding Instituted



Forecasts based on information as of November 30, 1992

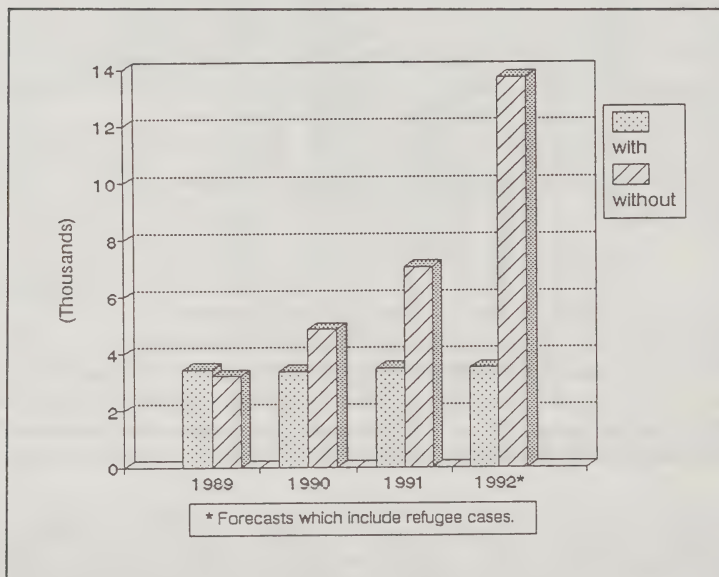
Continued high volumes of institutions increases the risk of delays to cases proceeding through the Court in a timely manner. A matter of particular concern is the growth of the regional component of workload increases in recent years (refer to Figure 2). This situation is compounded by the fact that the Federal Court's jurisdiction has been expanded to broaden the judicial review in the first instance by the Trial Division with a possible subsequent appeal to the Federal Court of Appeal of decisions made by a variety of federal tribunals.

The workload of the Registry of the Federal Court of Canada is not only influenced by trends in litigation but also by many procedural, research and documentary activities required throughout the life of a court case. Parties are representing themselves more frequently, and assistance from Registry staff is increasingly sought by members of the public concerning rules of practice and Court procedures. This service demands greater care, attention and time from Registry staff. An estimated

150,000 court documents were filed in 1991; this volume is expected to approach 218,000 in 1992, a 45.3% increase.

Decisions rendered without personal appearance are made through consideration of written material filed in the Registry. The number of judgments and orders rendered with and without personal appearance of litigants or their counsel is illustrated in Figure 3. This figure shows that the Registry processed a total of 8,217 judgments and orders in 1990 and 10,484 in 1991, an increase of 27.6%. For 1992, approximately 17,500 judgments and orders are anticipated, an increase of 66.9%.

Figure 3: Judgments and Orders Rendered With and Without Personal Appearance of Counsel



Forecasts based on information as of November 30, 1992

Jurisdiction and Professional Changes: Changes in legislation have assigned exclusive jurisdiction to the Trial Division to supervise federal boards and other tribunals. The Federal Court Rules, formerly developed by the Judges of the Federal Court, are now made by a statutory Rules Committee consisting of 9 Federal Court Judges, 5 private practitioners from across Canada, and a representative of the Attorney General of Canada. This Committee will be undertaking a comprehensive review of the Federal Court Rules. (Refer to 'Plans' on page 17 for initiatives planned by this Committee.)

Registry Premises and Facilities: The Federal Court, through Public Works Canada, will seek project approval for its headquarters building, in the next fiscal year. With a burgeoning workload, the Court's efficiency is affected by shortages of court rooms and Judges' chambers, and the Registry has been hampered by inadequate accommodation in its busiest locations: Ottawa, Toronto and Montreal. Regional facility needs have been addressed, although serious problems continue in Ottawa. Concerns for improved security in Judges' chambers and court rooms have also been identified. It is planned that these issues will be addressed in 1993-94 (refer to page 19).

Training and Technology: The state of the economy and unprecedented workload increases in recent years have challenged Registry staff to attain higher levels of efficiency and effectiveness. Management has recognized a need for an enhanced staff training capability and systems and technology applications to boost productivity over the next three years.

Economic Climate: Historically, during difficult economic times, businesses and individuals tend to resort to the courts more frequently for remedies or relief from the impacts of negative business conditions. Primarily a civil court, the Federal Court is required to react to the wishes of litigants who determine the number of cases before the Court, and, in most cases, the rate at which they proceed to trial or hearing.

6. Highlights of Plans for 1993-94 and Recent Performance

The Registry of the Federal Court plans to respond to increased litigation demands, particularly immigration and refugee claims proceedings (see Branch Reports, beginning on page 13), through staff increases supported by the development of improved training and by increasing the application of technology (refer to page 18).

The Registry is continuing to complete:

- arrangements for Court accommodations in Toronto and Montreal. Refer to pages 16 and 17 for additional details.
- the planning process for a new Federal Court Building proposed for St. Laurent Square in Ottawa. Refer to page 19 for additional details.

B. Program Performance Information

1. Summary of Financial Requirements

Figure 4: Financial Requirements

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast* 1992-93	Change
Registry of the Federal Court of Canada	33,063	31,758	1,305
Human resources**(FTE)	479	381	98

* The 1992-93 forecast, which is based on information known to management as of November 30, 1992, is \$912,000, or 2.8% less than the Main Estimates of \$32,670,000. This lapse of resources is in compliance with government announced expenditure reductions.

** Full-time equivalents (FTE) is the measure of human resources under the Operating Budget concept which includes the withdrawal of Treasury Board controls over human resource consumption. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

Explanation of change: The financial requirements for 1993-94 are 4.1% or \$1,305,000 more than the 1992-93 expenditure forecast. This increase in resources is to provide for immigration and refugee applications, including training, and resources for other workload increases.

2. Review of Financial Performance

A summary of the Registry's 1991-92 spending is presented in Figure 5.

Figure 5: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92		Change
	Actual	Main Estimates	
Registry of the Federal Court of Canada	19,252	18,729	523
Human resources*(FTE)	287	283	4

* See Figure 9, page 22, for additional information on full-time equivalents.

Explanation of change: Actual financial requirements were \$523,000 or 2.8% greater than the Main Estimates. The increased expenditure was, for the most part, due to immigration and refugee workload.

Historical Trends: The following figure illustrates the change in the Registry's year-over-year expenditures in response to increases in workload and other influencing factors. (refer to 'Environment', page 8)

Figure 6: Program Costs - Historical Trends for 1988-89 through 1992-93

(thousands of dollars)	Main Estimates	Total Authority	Actual
1988-89	13,096	13,139	12,390
1989-90	17,114	17,114	15,977
1990-91	18,123	20,381	20,042
1991-92	18,729	22,486	19,252
1992-93	32,670	32,670	31,758*

* Forecast based on information known as of November 30, 1992

3. Branch Reports

(i) Appeal Division

Organization: Located in Ottawa, the Appeal Division services the Judges of the Federal Court of Appeal, the legal community and the general public regarding matters before the Court of Appeal. These services are provided by the four functional areas of the Appeal Division which are: the General Proceedings Section; the Immigration Section; the Appeal Book Unit; and the Deputy Administrator's Office.

Description: The General Proceedings Section processes appeals and applications for judicial review, including those related to immigration; the Immigration Section processes applications for leave to appeal matters to the Court of Appeal under the *Immigration Act*; the Appeal Book Unit produces case and appeal books as required by the Rules of the Court, and prepares statistics and status reports for the Division. The operations of these sections is coordinated, directed and supported by the Deputy Administrator's office which also provides quasi-judicial functions such as the assignment of taxing officers.

Performance: The General Proceedings Section of the Appeal Division has experienced a marked increase in workload demands. In a comparison of the first six months of 1992-93 with the same period of the previous year, the number of matters instituted increased by 9.1%, from 230 to 251; the number of days in court increased by 18.3%, from 93 days to 110 days; hearings have increased by 68.0%, from 172 to 289; and there has been a 169.8% increase in the number of matters heard orally by the court, from 182 to 491. For the 1992-93 fiscal year, matters instituted are forecasted to increase by 8.0%, from 482 to 521. The number of

hearings, days in court, and matters heard are limited by the availability of judges and court rooms and therefore cannot be forecast.

The Appeal Book Unit, now fully staffed, produced 472 books with a total of 102,320 pages during the first six months of 1992-93, compared with 241 books and 69,601 pages during the same period a year earlier. This represents a 95.9% increase in the number of books produced and a 47.0% increase in the number of pages.

The Immigration Section based 1992-93 plans on a forecasted intake of 600 immigration/refugee leave applications per month, a 9.1% increase from the planned 550 per month the previous year. *Federal Court Act* amendments in S.C. 1990 c.8 came into force on February 1, 1992, transferring jurisdiction for certain of these to the Trial Division. Notwithstanding the transfer, the Immigration Section received an average of 600 leave applications per month for the first 6 months of 1992-93, with a further 228 per month on average going to the Trial Division, representing a total increase in immigration matters of 50.5%. This Section was established during the latter half of 1991-92 to reflect the priority placed on immigration matters by statute. During that period the Section processed 3,826 of the fiscal total of 5,214, or 73.4% of the active cases dealt with by the Court. In the first half of 1992-93, the Section processed and disposed of 4,563 cases, eliminating the backlog of leave applications.

The Division as a whole experienced severe accommodation and equipment shortages throughout the year, attributed to the growth in workload and staff.

Plans: In 1993-94, the Division plans to:

- develop and implement procedural changes for the system to be implemented in accordance with Bill C-86, *An Act to Amend the Immigration Act*.
- monitor the anticipated effect of jurisdictional changes under the *Tax Court Act*, R.S. 1985, c. 51 (4th Supp.). The impact has been deferred by transitional provisions, but is expected in the Court of Appeal during 1993-94.
- contribute to the development of professional training programs for Registry staff.

(ii) Trial Division

Organization: This Division, also located in Ottawa, services the Judges of the Federal Court Trial Division, the legal community and the general public. These services are provided by the six functional areas reflecting the diverse nature of the caseload. The sections of the Trial Division are: Admiralty; Industrial Property; Tax; Crown and Other Proceedings; Immigration; and the Deputy Administrator's Office.

Description: The Trial Division services provided to the Court include the arrangement of all Court sittings, complete with stenographic services and simultaneous translation services; the provision of Court Registrars for all sittings; and the analysis and completion of files following hearings. Services to litigants and the public include receiving, filing and certifying documents; issuing Court decisions and directions; researching rules, practices and procedures in order to provide advice and guidance to the public; processing monies into and out of Court; collecting filing fees; and maintaining official records of all minutes, judgments and orders. All of these services are coordinated and directed by the Deputy Administrator's Office through which contributions to the development of Registry training, procedures and policies are achieved.

Performance: The Division has been required to absorb the growth in its workload over the past several years with no increase in resources, as the Registry gave resourcing priority to immigration and refugee claim processing. The division has contributed expertise to the development of Registry-wide systems for the management of proceedings while absorbing significant workload increases during the 1992-93 fiscal year.

Plans: In 1993-94, the Division plans to:

- develop the organization and systems required to implement the anticipated new *Immigration Act* and Rules, Bill C-86, under which responsibility will be transferred from Appeal Division to Trial Division. During the transition, the Division may be required to operate with two sets of immigration rules;
- prepare for workload changes expected to result from legislative changes affecting admiralty and tax matters;
- implement major changes introduced by the Rules Committee, notably the Rules for all actions regarding service without a court order; changing proceedings on new admiralty rules for sister ship arrest; industrial property matters; and proposals to change procedures for unilateral applications for trial process;
- support the continuing increases forecast in new proceedings, days in court, judgments and orders, GST and *Income Tax Act* certificates, and other workload increases; and,
- contribute to the continued development of information systems, particularly enhancements to the Proceedings Management System, statistical compilation and analysis, and the development of training for registry staff.

(iii) Regional Operations

Organization: Complementing the Principal Office in Ottawa, the Registry operates local offices in four regions across Canada, they are:

- **ATLANTIC REGION:** headquartered in Fredericton, N.B. oversees the local offices in Halifax, N.S., Charlottetown, P.E.I., and St. John's, Nfld.
- **QUÉBEC REGION:** headquartered in Montreal, P.Q. is responsible for the local office in Québec City, P.Q.
- **ONTARIO REGION:** headquartered in Toronto, Ont.
- **WESTERN REGION:** headquartered in Vancouver, B.C. oversees local offices in Winnipeg, Man., Regina and Saskatoon, Sask., Edmonton and Calgary, Alta., Whitehorse, Y.T. and Yellowknife, N.W.T.

Description: Successive Chief Justices have acted to improve access to the Federal Court. A Judge of the Trial Division may sit at any time and at any place in Canada, and sittings of the Court of Appeal are arranged to suit the convenience of the parties. Beginning in the 1960's, the Registry began to decentralize from Ottawa, a gradual process that most recently resulted in the opening of an office in New Brunswick, and the arrangements to share offices in Prince Edward Island, Newfoundland, Saskatchewan, the Yukon and Northwest Territories. A party to any proceeding may file documents, issue writs, or otherwise do business in either official language with the Court through the nearest local office. Most of the Registry's business outside of Ottawa takes place in Toronto, Montreal and Vancouver.

Performance: In general, the Atlantic and Western Regions have experienced client expectations and workload trends similar to those outlined above for the Trial and Appeal Divisions. Regional operations in Ontario and Québec, however, have been in the forefront of the unprecedented growth in immigration and refugee claim proceedings. Both Toronto and Montreal offices have tripled in size to provide for the influx of new cases. In addition to the normal vagaries of staffing, these offices have experienced severe difficulties in expanding the physical space and other resources needed for such an increase in size. The Vancouver office has experienced some of the same problems, as it has responded to increased local filing activity.

The majority of new institutions in immigration and refugee matters, in both Trial and Appeal Divisions, are now filed through regional offices, primarily in Toronto and Montreal. An increasing proportion of other filing activities takes place in regional offices.

Plans: In 1993-94, regional operations plan the following initiatives:

- to complete the development and acquisition of new and expanded premises. Pending completion of new federal premises in Montreal, registry facilities will operate from interim facilities in 3 locations, and support 7 court rooms in

addition to the 3 already in use. Toronto will operate out of two buildings for the next two years during renovations, and will provide support for 2 hearing rooms and a total of 8 court rooms, 5 more than currently available. Both offices will have enhanced physical and staff resources to respond to increased workload demands, particularly for immigration hearings.

- Atlantic and Western Regions will be the primary focus for the implementation of changes in the sister-ship provisions of the *Canada Shipping Act*. Western Region will prepare for an increase in immigration activity anticipated to accompany current international political and economic conditions, and for an anticipated increase in hearings on land claims and other aboriginal issues.

(iv) Judicial Support Services

Organization: Judicial Support Services includes the legal research function, library services, secretariat and technical services units which support the judicial activities of the Court and the Rules Committee. Further, Judicial Support Services is responsible for the publishing of the Court Martial Appeal Court of Canada Reports.

Description: The legal research function of the Judicial Support Services Branch operates a developmental program for law clerks to gain experience in Court process by providing research assistance to Judges. The services of the law library provide the reference materials required by the Judges of the Court, the Rules Committee and the Registry. The technical support area maintains an Indexing and Statistics unit which produces regular statistical reports on all aspects of the Registry's primary operations and maintains an index of all proceedings brought before the Court. This area also provides the Court Martial Appeal Court of Canada with assistance and support in editing and publishing its case reports.

Performance: In response to changes initiated by the Rules Committee regarding the standardization of orders for judicial review applications and statutory appeals, Judicial Support Services has been instrumental in their implementation particularly as they effect the law clerks program and the Judge's support staff. The Indexing and Statistics unit has developed statistical reports to specifically identify immigration and refugee matters before the Court and continue the process of streamlining and improving all reports in order to service its varied audience. Library Services have been influenced by severe inflation in the Canadian legal publishing industry, affecting subscription and text prices. A study of Library Services issues has documented observations on the adequacy of research services, and the level of resources required to support a superior court of record whose decentralized judicial activities are rapidly growing.

Plans: As a result of the recent change in composition of the Rules Committee, a major review of the Federal Court Rules has been undertaken which is expected to recommend a variety of Rule changes to be implemented over the course of the

next several years. The legal research function, including the law clerks program, will continue to develop and adapt to the changes in Court jurisdiction and the rules governing Court procedure and practice. A Statistics Committee has been established to provide leadership and professional direction in the continuing development and publication of statistics on Court operations. In library services, collection development, cataloguing, research and reference services will complete a strategic analysis and plans to maintain levels of service on completion of the new Federal Court Building.

(v) Administration

Organization: This includes the Office of the Administrator and the Registry's administrative, informatics, financial, personnel and security services.

Description: These units are responsible for the provision of a full range of advisory and support services to the Registry, including:

- Administrator's Office, coordinating all activities and functions of the Registry;
- Financial Administration, coordinating the finance function and providing advice and guidance on all financial matters and issues;
- Informatics Services, providing leadership in the application of information management technology;
- Facilities Services, including the Federal Court Building Project Team, Real Property Services and Telecommunications Services;
- Human Resources, providing advice and guidance on all personnel matters and issues;
- Security Services, coordinating security services; and,
- Administrative Services, providing material management, records, mail, messenger and chauffeur services.

Performance: Financial Administration, Administrative and Personnel Services have been supporting the growth of the operating branches in response to new workload.

Automation of a legal research database and a court proceedings index system were the first informatics projects undertaken by the Registry in 1983-84. Microcomputers began to make their appearance in word processing and statistical applications at about the same time. By 1986, the informatics unit undertook to provide Judges' secretaries with microcomputers, printers, software and initial training, with significant effects on productivity; for example, the actual time for printing reasons

for judgment was reduced from an average of 40 minutes to just over 3 minutes. In 1987, the Registry prepared its first Information Management Plan, leading to the initial requirements definition for a proceedings management system. The Registry acquired its central computer network in 1990, and put the Proceedings Management System on a nationwide network servicing all Federal Court offices. In 1992-93, the Registry adopted procedures for disaster recovery and risk management, and instituted information management planning.

The Federal Court Building Project Team has been responsible for the major undertaking of coordinating the development and construction of the Federal Court Building in Ottawa. To date preliminary studies have been completed and approval for location and preliminary design.

Real property and telecommunication services have been responding to increasing demand from internal clients, and particularly supporting facilities expansion in Ottawa, Toronto, Montreal and Vancouver.

Financial Administration, in addition to it's ongoing financial responsibilities, is charged with the unique function of administering the Federal Court Trust Accounts. These accounts are established to record amounts received by the Federal Court of Canada pursuant to an Order of the Court, Rules of the Court or Statutes. These funds are held in trust and it is the responsibility of the Registry to ensure that appropriate interest is credited to each account and that timely payouts are made to the proper payee, pursuant to Orders of the Court. The value of the Trust Accounts and the number of accounts at year-end are reflected in Figure 7.

Figure 7: Trust Accounts 1988-89 through 1991-92

	1991-92	1990-91	1989-90	1988-89
Value of Accounts (\$000's)	7,797	10,228	9,418	9,791
Number of Accounts	709	677	712	675

Plans: In 1993-94, Administration plans to:

- continue preparations for a new Federal Court building proposed for St. Laurent Square in Ottawa;
- coordinate the development of formal training programs for Registry staff;
- continue the development of the Court's automated systems in accordance with the Information Management Plan;
- continue installation of enhanced security measures for members of the Court in all local offices in response to recommendations by RCMP security specialists;

- review all premises to plan for improved access for the physically handicapped;
- commence development of a strategic plan for all Registry operations, integrating informatics, financial management, human resource management, official languages and employment equity; and,
- implement several management improvements advocated by central agencies, including the single operating budget concept and the universal job evaluation plan.

Section II

Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

An overview of the expenditures for the Registry of in the Federal Court of Canada is presented in the following figure.

Figure 8: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Personnel			
Salaries and wages	20,421	16,470	11,667
Contributions to employee benefit plans	2,553	2,635	1,911
	22,974	19,105	13,578
Goods and services			
Transportation and communications	2,361	2,692	1,251
Information	223	365	166
Professional and special services	3,208	3,626	1,608
Rentals	279	606	177
Purchased repair and upkeep	1,075	726	320
Utilities, materials and supplies	1,586	1,496	1,093
Other subsidies and payments	-	3	3
	8,732	9,514	4,618
Total operating	31,706	28,619	18,196
Capital			
Minor capital*	1,357	3,139	1,056
Total expenditures	33,063	31,758	19,252

* Minor capital is the residual after the amount of controlled capital has been established. In accordance with the Operating Budget principles, these resources would be interchangeable with Personnel and Goods and Services expenditures. Controlled capital contains budgetary expenditures for investment in: the acquisition of land, buildings, and engineering structures and works; the acquisition or creation of other capital assets considered essential to ongoing program delivery; and major alterations, modifications or renovations that extend the use of capital assets or change their performance or capability.

2. Personnel Requirements

Personnel expenditures account for 69.5% of the total 1993-94 expenditures of the Program. A profile of the Program's personnel requirements is provided the following figure.

Figure 9: Details of Personnel Requirements

	Full-Time Equivalents*			1993-94	Current Salary Provision
	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92	Average Salary Range	
OIC Appointments¹	2	2	2	45,600 - 170,500	101,754
Executive²	6	6	6	63,300 - 128,900	74,195
Scientific & Professional					
Law	2	2	3	29,870 - 128,900	59,101
Library Science	6	3	3	26,132 - 61,951	39,696
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	101	84	103	17,994 - 72,002	43,189
Computer Systems	10	8	4	24,060 - 78,759	39,871
Financial Administration	6	6	3	15,516 - 69,789	59,123
Personnel Administration	5	4	4	16,882 - 69,291	42,389
Program Administration	129	89	9	17,994 - 75,002	41,938
Purchasing and Supply	2	2	1	16,781 - 72,700	40,050
Technical					
Social Science Support	36	31	32	16,608 - 75,927	33,330
Administrative Support					
Clerical & Regulatory	107	80	64	16,999 - 41,724	26,689
Secretarial	45	41	36	16,847 - 41,991	31,098
Operational					
General Services	20	21	15	17,489 - 53,544	27,216
Printing Operations	2	2	2	21,464 - 69,057	30,136
	479	381	287		

1 This includes all those at the DM level and all GIC's. In previous years these GIC's were not subject to the control of Treasury Board and therefore not included in the person-year totals, however, for comparative and disclosure purposes FTE and person-year totals have been adjusted to include GIC's.

2 This includes all those in the EX-1 to EX5 range inclusive.

* **Full-time equivalent (FTE)** is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1992. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of components underlying the calculations.

3. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only those expenditures to be charged to its voted and statutory authorities. Figure 10 provides other cost items, as well as projected revenues, which need to be taken into account to arrive at the estimated net cost of the Program.

Figure 10: Estimated Net Cost of the Program for 1993-94

(thousands of dollars)					
Main Estimates 1993-94	Add* Other Costs	Total Program Costs	Less** Revenue	Estimated Net Program Cost	
				1993-94	1992-93
33,063	8,021	41,084	800	40,284	37,298
* Other costs of \$8,021,000 consist of:					(\$000)
• estimated costs of accommodation received without charge from the Department of Public Works Canada;					7,043
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat; and					950
• cheque issue and other accounting services received from the Department of Supply and Services Canada.					28
** Revenues of \$800,000 consist of receipts credited directly to the Consolidated Revenue Fund.					

B. Legislation Affecting the Court

A specific right to appeal to the Federal Court or for review by the Court, or for the enforcement of decisions, or the recovery of debt owed to Her Majesty, are provided for in legislation other than the *Federal Court Act*. The following, although not exhaustive, is a list the of legislation affecting the Court:

Access to Information Act, R.S., 1985, c. A-1
Bank Act, R.S., 1985, c. B-1
Bankruptcy Act, 1992, c. 27
Broadcasting Act, 1991, c. 11
Canada Agricultural Products Act, R.S., 1985, c. 20 (4th Supp.)
Canada Deposit Insurance Act, 1992, c. 26
Canada Evidence Act, R.S., 1985, c. C-5
Canada Grain Act, R.S., 1985, c. G-10
Canada Labour Code, R.S., 1985, c. L-2
Canada Oil and Gas Act, R.S., 1985, c. O-6
Canada Pension Plan Act, R.S., 1985, c. C-8
Canada Petroleum Resources Act, R.S., 1985, c. 36 (2nd Supp.)
Canada Shipping Act, R.S., 1985, c. S-9
Canadian and British Insurance Act, R.S., 1985, c. I-12
Canadian Environmental Protection Act, R.S., 1985, c. 16 (4th Supp.)
Canadian Human Rights Act, R.S., 1985, c. H-6
Canadian International Trade Tribunal, R.S., 1985, c. 47 (4th Supp.)
Canadian National Railway Act, R.S., 1985, c. C-19
Canadian Ownership and Control Determination Act, R.S., 1985, c. C-20
Canadian Security Intelligence Service Act, R.S., 1985, c. C-23
Canadian Space Agency, An Act to Establish, 1990, c. 13
Cape Breton Development Corporation Act, R.S., 1985, c. C-25
Coasting Trade Act, 1992, c. 31
Competition Act, R.S., 1985, c. C-34
Competition Tribunal Act, R.S., 1985, c. 19 (2nd Supp.)
Commercial Arbitration Act, R.S., 1985, c. 17 (2nd Supp.)
Competition Tribunal, R.S., 1985, c. 19 (2nd Supp.)
Cooperative Credit Association Act, R.S., 1985, c. C-41
Copyright Act, R.S., 1985, c. C-42
Corrections and Conditional Release Act, 1992, c. 20
Criminal Code, R.S., 1985, c. C-46
Crown Liability Act, R.S., 1985, c. C-50
Cultural Property Export and Import Act, R.S., 1985, c. C-51
Customs Act, R.S., 1985, c. 1 (2nd Supp.)
Divorce Act, R.S., 1985, c. 3 (2nd Supp.)
Dominion Water Power Act, R.S., 1985, c. W-4
Emergencies Act, R.S., 1985, c. 22 (4th Supp.)
Energy Supplies Emergency Act, R.S., 1985, c. E-9
Excise Act, R.S., 1985, c. E-14

Excise Tax Act, R.S., 1985, c. E-15
Expropriation Act, R.S., 1985, c. E-21
Extradition Act, 1992, c. 13
Fisheries Act, R.S., 1985, c. F-14
Foreign Enlistment Act, R.S., 1985, c. F-28
Foreign Insurance Companies Act, R.S., 1985, c. I-13
Government Railways Act, R.S., 1985, c. G-7
Hazardous Materials Information Review, R.S., 1985, c. 24 (3rd Supp.)
Immigration Act, R.S., 1985, c. I-2
Income Tax Act, R.S., 1952, c. 148
Indian Act, R.S., 1985, c. I-5
Industrial Design Act, R.S., 1985, c. I-9
Insurance Companies Act, 1991, c.47
Investment Companies Act, R.S., 1985, c. I-22
Loan Companies Act, R.S., 1985, c. L-12
Motor Vehicle Fuel Consumption Standards Act, R.S., 1985, c. M-9
National Energy Board Act, R.S., 1985, c. N-7
National Telecommunications Powers and Procedures Act, R.S., 1985, c. N-20
National Transportation Act, 1987, R.S., 1985, c. 28 (3rd Supp.)
Northern Inland Waters Act, R.S., 1985, c. N-25
Northern Pipelines Act, R.S., 1985, c. N-26
Official Languages Act, R.S., 1985, c. 31 (4th Supp.)
Oil and Gas Production and Conservation Act, R.S., 1985, c. O-7
Patent Act, R.S., 1985, c. P-4
Pension Benefits Standards Act, 1985, R.S., 1985, c. 32 (2nd Supp.)
Petroleum and Gas Revenue Tax Act, R.S., 1985, c. P-12
Petroleum Incentives Program Act, R.S., 1985, c. P-13
Plant Breeders' Rights Act, 1990, c. 20
Privacy Act, R.S., 1985, c. P-21
Radiocommunications Act, R.S., 1985, c. R-2
Railway Act, R.S., 1985, c. R-3
Railway Safety Act, R.S., 1985, c. 32 (4th Supp.)
RCMP Act, R.S., 1985, c. R-10
Special Import Measures Act, R. S., 1985, c. S-15
Tax Court of Canada Act, R.S., 1985, c. T-2
Trade-Marks Act, R.S., 1985, c. T-13
Trust and Loan Companies Act, 1991, c. 45
Unemployment Insurance Act, R.S., 1985, c. U-1
United Nations Arbitral Awards Convention Act, R.S., 1985, c. 16 (2nd Supp.)
Western Grain Stabilization Act, R.S., 1985, c. W-7

Justices of the Federal Court are also called upon to act as judges, umpires or assessors under the following statutes:

Health of Animals Act
National Defence Act
Pesticide Residue Compensation Act
Plant Protection Act
Supreme Court Act

C. Topical Index

Accommodation	11, 14, 16, 19, 23
Administration	7, 19
Appeal Division	6, 7, 13, 15, 16
Building Project	11, 18, 19
Federal Court Act	6, 14, 24
Immigration and Refugee Determination	8, 11, 12, 14, 15, 16, 17
Informatics	18
Information Management Plan	19
Judicial Support Services	7, 17
Legislation Affecting the Court	6, 13, 14, 15, 17, 24
Organization Structure	7, 13, 14, 16, 17, 18
Regional Operations	7, 9, 11, 16
Security	11, 18, 19
Trial Division	6, 7, 9, 10, 14, 16
Trust Accounts	19

Administration	7, 20
Comptes en fiducie	22
Immigration et détermination du statut de réfugié	9, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20
Locaux	7, 12, 15, 18, 19
Loi sur la Cour fédérale	7, 15, 22
Mesures législatives touchant la Cour	6, 14, 16, 17, 19, 27
Opérations régionales	7, 8, 11, 18
Plan de gestion de l'information	21
Projet immobilier	11, 21
Section d'appel	7, 8, 9, 14
Section de première instance	7, 8, 9, 11, 15, 16
Sécurité	12, 20, 21
Services informatiques	21
Services de soutien judiciaire	8, 19
Structure organisationnelle	7

Sociétés de prêt, Loi sur les, L.R. (1985), ch. L-12
Stabilisation concernant le grain de l'Ouest, Loi de, L.R. (1985), ch. W-7
Système correctionnel et la mise en liberté sous condition, Loi sur le, 1992,
ch. 20
Taxe d'accise, Loi sur la, L.R. (1985), ch. E-15
Tribunal canadien du commerce extérieur, Loi sur le, L.R. (1985), ch. 47 (4^e
suppl.)
Tribunal de la concurrence, Loi sur le, L.R. (1985), ch. 19 (2^e suppl.)
Transports nationaux, Loi de 1987 sur les, L.R. (1985), ch. 28 (3^e suppl.)
Urgence sur les approvisionnementnements d'énergie, Loi de, L.R. (1985), ch. E-9

Les juges de la Cour fédérale peuvent également agir à titre de juges, d'arbitres ou d'évaluateurs en vertu des lois suivantes:

Loi sur l'indemnisation des dommages causés par des pesticides
Loi sur la Cour suprême
Loi sur la défense nationale
Loi sur la protection des végétaux
Loi sur la santé des animaux

- Forces hydrauliques du Canada, Loi sur les, L.R. (1985), ch. W-4
 Gendarmérie royale du Canada, Loi sur la, L.R. (1985), ch. R-10
 Grains du Canada, Loi sur les, L.R. (1985), ch. G-10
 Hydrocarbures, Loi fédérale sur les, L.R. (1985), ch. 36 (2^e suppl.)
 Immigration, Loi sur l', L.R. (1985), ch. I-2
 Impôt sur le revenu du Canada, Loi de l', S.R. (1952), ch. 148
 Impôt sur les revenus pétroliers, Loi de l', L.R. (1985), ch. P-12
 Indiens, Loi sur les, L.R. (1985), ch. I-5
 Langues officielles, Loi sur les, L.R. (1985), ch. 31 (4^e suppl.)
 Marché marchande du Canada, Loi sur la, L.R. (1985), ch. S-9
 Marques de commerce, Loi sur les, L.R. (1985), ch. T-13
 Mesures spéciales d'importation, Loi sur les, L.R. (1985), ch. S-15
 Mesures d'urgence, Loi sur les, L.R. (1985), ch. 22 (4^e suppl.)
 Normes de consommation de carburant des véhicules automobiles, Loi sur les, L.R. (1985), ch. M-9
 Normes de prestation de pension, Loi de 1985 sur les, L.R. (1985), ch. 32 (2^e suppl.)
 Office national de l'énergie, Loi sur l', L.R. (1985), ch. N-7
 Pêches, Loi sur les, L.R. (1985), ch. F-14
 Pétrole et le gaz du Canada, Loi sur le, L.R. (1985), ch. O-6
 Pipe-line du Nord, Loi sur le, L.R. (1985), ch. N-26
 Preuve au Canada, Loi sur la, L.R. (1985), ch. C-5
 Production et la rationalisation de l'exploitation du pétrole et de gaz, Loi sur la, L.R. (1985), ch. O-7
 Produits agricoles au Canada, Loi sur les, L.R. (1985), ch. 20 (4^e suppl.)
 Produits dangereux, Loi sur les, L.R. (1985), ch. 24 (3^e suppl.)
 Programme d'encouragement du secteur pétrolier, Loi sur le, L.R. (1985), ch. P-13
 Protection de l'environnement, Loi canadienne sur la, L.R. (1985), ch. 16 (4^e suppl.)
 Protection des obtentions végétales, Loi sur la, 1990, ch. 20
 Protection des renseignements personnels, Loi sur la, L.R. (1985), ch. P-21
 Radiocommunication, Loi sur la, L.R. (1985), ch. R-2
 Radiodiffusion, Loi sur la, 1991, ch. 11
 Régime de Pensions du Canada, L.R. (1985), ch. C-8
 Responsabilité de l'État, Loi sur la, L.R. (1985), ch. C-50
 Sécurité ferroviaire, Loi sur la, L.R. (1985), ch. 32 (4^e suppl.)
 Service canadien du renseignement de sécurité, Loi sur le, L.C. 1985, ch. C-23
 Sociétés d'assurance, Loi sur les, 1991, ch. 47
 Société d'assurance-dépôts du Canada, Loi sur la, 1992, ch. 26
 Société de développement du Cap-Breton, Loi sur la, L.R. (1985), ch. C-25
 Sociétés de fiducie, Loi sur les, L.R. (1985), ch. T-20
 Sociétés de fiducie et de prêt, 1991, ch. 45
 Sociétés d'investissement, Loi sur les, L.R. (1985), ch. I-22

Un droit précis permettant d'interjeter appel auprès de la Cour fédérale ou de lui demander de procéder à un contrôle judiciaire, à l'exécution des décisions ou au recouvrement d'une créance de la Couronne est prévu dans les lois autres que la *Loi sur la Cour fédérale*. Voici une liste non exhaustive des lois touchant la Cour :

Accès à l'information, *Loi sur l'*, L.R. (1985), ch. A-1
 Accises, *Loi sur l'*, L.R. (1985), ch. E-14
 Agence spatiale canadienne, *Loi sur l'*, 1990, ch. 13
 Arbitrage commercial, *Loi sur l'*, L.R. (1985), ch. 17 (2^e suppl.)
 Associations coopératives de crédit, *Loi sur les*, L.R. (1985), ch. C-41
 Assurance-chômage, *Loi sur l'*, L.R. (1985), ch. U-1
 Attributions en matière de télécommunications, *Loi sur les*, L.R. (1985), ch. N-20

Banques, *Loi sur les*, L.R. (1985), ch. B-1
 Brevets, *Loi sur les*, L.R. (1985), ch. P-4
 Cabotage, *Loi sur le*, 1992, ch. 31
 Chemins de fer, *Loi sur les*, L.R. (1985), ch. R-3
 Chemins de fer de l'État, *Loi sur les*, L.R. (1985), ch. G-7
 Chemins de fer nationaux du Canada, *Loi sur les*, L.R. (1985), ch. C-19
 Code canadien du travail, L.R. (1985), ch. L-2
 Code criminel, L.R. (1985), ch. C-46
 Compagnies d'assurance canadiennes et britanniques, *Loi sur les*, L.R. (1985), ch. I-12

Compagnies d'assurance étrangères, *Loi sur les*, L.R. (1985), ch. I-13
 Concurrence, *Loi sur la*, L.R. (1985), ch. C-34
 Convention des Nations Unies concernant les sentences arbitrales étrangères, *Loi sur la*, L.R. (1985), ch. 16 (2^e suppl.)
 Cour canadienne de l'impôt, *Loi sur la*, L.R. (1985), ch. T-2
 Dessins industriels, *Loi sur les*, L.R. (1985), ch. I-9
 Détermination de la participation et du contrôle canadiens, *Loi sur la*, L.R. (1985), ch. C-20

Divorce, *Loi sur le*, L.R. (1985), ch. 3 (2^e suppl.)
 Douanes, *Loi sur les*, L.R. (1985), ch. 1 (2^e suppl.)
 Droit d'auteur, *Loi sur le*, L.R. (1985), ch. C-42
 Droits de la personne, *Loi canadienne sur les*, L.R. (1985), ch. H-6
 Eaux intérieures du Nord, *Loi sur les*, L.R. (1985), ch. N-25
 Envolement à l'étranger, *Loi sur l'*, L.R. (1985), ch. F-28
 Expropriation, *Loi sur l'*, L.R. (1985), ch. E-21
 Exportation et l'importation de biens culturels, *Loi sur l'*, L.R. (1985), ch. C-51
 Extradition, *Loi sur l'*, 1992, ch. 13
 Faillite, *Loi sur la*, 1992, ch. 27

- 1 Ceci comprend tous les sous-ministres et tous les postes dotés par le gouverneur en Conseil à tous les niveaux
- 2 Ceci comprend tous les postes des niveaux EX-1 à EX-5-inclusivement.

* L'expression «équivalents plein temps» (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP indique le nombre d'heures de travail fournies par l'employé chaque semaine, à l'aide du coefficient des heures de travail désignées par les heures de travail régulières. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais ils en font état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses.

Nota La colonne «provision actuelle pour le traitement» indique les échelles de traitement par groupe professionnel, en vigueur au 1^{er} octobre 1992. La colonne «traitement moyen» indique les cotils salariaux de base estimatifs y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite. Il se peut que les comparaisons d'une année à l'autre soient modifiées par les changements qui surviennent au chapitre de la répartition des éléments qui sous-tendent les calculs.

3. Coût net du Programme

Les prévisions du Programme ne comprennent que les dépenses qui doivent être imputées à ses autorisations nouvelles et législatives. Le tableau 10 donne d'autres postes de coûts ainsi que les recettes projetées dont il faut tenir compte pour obtenir le coût net estimatif du Programme.

Tableau 10 : Coût net estimatif du Programme pour 1993-1994

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1993-1994	Coûts autres 1993-1994	Coût total du Programme	Moins** recette
33 063	8 021	41 084	800
			40 284
			37 298
Coût net estimatif du Programme 1993-1994			

* Les autres coûts de 8 021 000 \$ comprennent :

- coût estimatif des services de logement fournis
- avantages sociaux des employés équivalant à la part de l'employeur dans le paiement des primes d'assurance et aux coûts payés par le Secrétaire du Conseil du Trésor;
- émission de chèques et autres services de comptabilité fournis par le ministère des Approvisionnements et Services Canada.

** 7,043

950

28

** Les recettes de 800 000 \$ se composent de celles à valoir sur le Trésor.

2. Besoins en personnel

Les dépenses en matière de personnel représentent 69,5 % des dépenses totales du programme pour 1993-1994. Un aperçu des besoins en personnel du Programme est présenté au tableau suivant.

Tableau 9 : Détails des besoins en personnel

Nominations par décret du conseil ¹	Gestion ²	Direction scientifique et Loi professionnelle	Bibliothéconomie	Administration et service extérieur	Services administratifs	Gestion des ordinateurs	Gestion des finances	Gestion du personnel	Administration des programmes	Achat et approvisionnement	Technique Soutien des sciences sociales	Soutien administratif Commis Secrétariat	Exploitation Services divers Services d'imprimerie	(Renseignements supplémentaires) 25	
														Équivalents plein temps*	Provision 1993-1994
Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993	Budget des 1992-1993
1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994	1993-1994
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
45 600 - 170 500	63 300 - 128 900	29 870 - 128 900	26 132 - 61 951	17 994 - 72 002	24 060 - 78 759	15 516 - 69 789	16 882 - 69 291	17 994 - 75 002	16 781 - 72 700	16 781 - 72 700	16 608 - 75 927	16 999 - 41 724	17 489 - 53 544	21 464 - 69 057	27 216
101 754	74 195	59 101	39 696	43 189	39 871	59 123	42 389	41 938	40 050	40 050	33 330	26 689	30 136	30 136	30 136

Section II

Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du programme

1. Besoins financiers par article

On trouvera au tableau suivant un aperçu des dépenses du greffe de la Cour fédérale du Canada.

Tableau 8 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992

Personnel	20 421	16 470	11 667
Traitements et salaires	2 553	2 635	1 911
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	22 974	19 105	13 578

Total des dépenses de fonctionnement	31 706	28 619	18 196
Capital			
Dépenses en capital secondaires*	1 357	3 139	1 056
Total des dépenses	33 063	31 758	19 252

* Le facteur 'dépenses en capital secondaires' correspond au montant qui reste après que le montant des dépenses en capital a été décidé. D'après les principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, ces ressources sont censées être interchangeables avec les dépenses touchant le personnel et celles qui concernent les biens et services. Le facteur 'dépenses en capital contrôlées' doit contenir les dépenses budgétaires associées aux éléments suivants : acquisitions de terrains, de structures et d'ouvrages de génie civil; l'acquisition ou la création d'autres éléments d'actif considérés indispensables à l'exécution du programme, et les transformations ou modifications apportées à des éléments d'actif, qui en prolongent la durée de vie utile ou en changent les caractéristiques de rendement.

- continuer la mise au point des systèmes automatisés de la Cour conformément au Plan de gestion de l'information;
- poursuivre la mise en oeuvre de mesures de sécurité plus strictes à l'égard des membres de la Cour dans tous les bureaux locaux, en application des recommandations des spécialistes de la GRC en matière de sécurité;
- revoir tous les locaux en vue d'en faciliter davantage l'accès aux handicapés physiques;
- commencer à élaborer un plan stratégique à l'égard de l'ensemble des opérations du greffe, pour intégrer les services informatiques, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, les langues officielles et l'équité en matière d'emploi; et
- mettre en oeuvre plusieurs mesures destinées à améliorer la gestion, préconisées par les organismes centraux, y compris le concept d'un budget de fonctionnement unique et le plan universel d'évaluation des emplois.

greffe a acquis son réseau central d'ordinateurs en 1990, et il a branché son système de gestion des instances à un réseau à l'échelle nationale qui dessert tous les bureaux de la Cour fédérale. En 1992-1993, le greffe a adopté des méthodes de reprise après un sinistre et de gestion des risques, et il a établi la planification de la gestion de l'information.

L'équipe du projet immobilier de la Cour fédérale est responsable de la tâche importante qui consiste à coordonner la planification et la construction de l'immeuble destiné à la Cour fédérale à Ottawa. Les études préliminaires sont maintenant terminées et l'approbation de l'emplacement et des dessins préliminaires a été donnée.

Les services immobiliers et les services de télécommunication ont répondu aux exigences accrues des clients internes, et ils ont en particulier apporté leur appui à l'expansion de nos installations à Ottawa, Toronto, Montréal et Vancouver.

L'administration financière, en plus de responsabilités financières continues, est responsable d'une fonction unique de gérer des comptes en fiducie de la Cour fédérale. Ces comptes sont établis pour comptabiliser les sommes versées à la Cour fédérale du Canada conformément à une ordonnance de la Cour, aux Règles de la Cour ou à une loi. Ces sommes sont détenues en fiducie, et il appartient au greffe de s'assurer que les intérêts appropriés sont crédités à chaque compte et que les versements sont effectués en temps utile à qui de droit, conformément aux ordonnances de la Cour. Les statistiques ayant trait à la valeur des comptes en fiducie ainsi que le nombre des comptes à la fin de chaque année fiscale figurent au tableau 7.

Tableau 7 : Comptes en fiducie de 1988 et 1989 à 1991 et 1992

	1991-1992	1990-1991	1989-1990	1988-1989
(en milliers de dollars)				
Valeur de comptes	7 797	10 228	9 418	9 791
Nombre de comptes	709	677	712	675

Projets : En 1993-1994 les services administratifs projettent ce qui suit :

- continuer les préparatifs en vue du nouvel édifice de la Cour fédérale devant être construit au Square St-Laurent, à Ottawa;
- coordonner l'élaboration de programmes de formation professionnelle à l'intention du personnel du greffe;

Organisation : Ceci comprend le bureau de l'administrateur et les services administratifs, informatiques, financiers, du personnel et de la sécurité du greffe.

Description : Ces unités sont responsables de la prestation d'une gamme complète de services consultatifs et de soutien à l'intention du greffe, y compris :

- le Bureau de l'administrateur, qui coordonne toutes les activités et les fonctions du greffe;
- les services d'administration financière, qui coordonnent la fonction financière et fournissent conseils et direction à l'égard de toutes les questions et les matières d'ordre financier;
- les services informatiques, fer de lance de l'application de la technologie de la gestion de l'information;

- le service des installations, y compris l'équipe du projet immobilier de la Cour fédérale, les services immobiliers et les services de télécommunication;
- les ressources humaines, qui fournissent conseils et direction à l'égard de toutes les questions et les matières reliées au personnel;

- les services de sécurité, qui coordonnent les services de sécurité; et
- les services administratifs, qui fournissent les services de gestion du matériel, des documents, du courrier, de messageries et de chauffeur.

Rendement : les services d'administration financière, les services administratifs et les services du personnel ont permis de faire face à l'expansion des branches opérationnelles pour répondre à la nouvelle charge de travail.

L'automatisation d'une banque de données en recherche juridique et d'un système de répertoire des procédures de la Cour ont été les premiers projets informatiques entrepris par le greffe en 1983-1984. Les microordinateurs ont commencé à apparaître dans le domaine du traitement des mots et des applications statistiques à environ la même période. En 1986, les services informatiques ont entrepris de fournir aux secrétaires des juges des microordinateurs, des imprimantes, des programmes et une formation initiale, avec d'excellents résultats pour leur rendement; ainsi, le temps réel d'impression des motifs de jugements est passé d'une moyenne d'environ 40 minutes à tout juste un peu plus de 3 minutes. En 1987, le greffe a élaboré son premier Plan de gestion de l'information, qui a mené à la première articulation de la nécessité d'un système de gestion des instances. Le

de l'indexage et des statistiques qui produit des rapports statistiques réguliers sur tous les aspects des opérations principales du greffe, et qui tient un répertoire de toutes les instances devant la Cour. Ce secteur offre aussi à la Cour d'appel de la Cour martiale aide et soutien dans la préparation et la publication de ses recueils.

Rendement : Le Comité des règles ayant apporté des modifications en vue d'uniformiser les ordonnances visant les demandes de contrôle judiciaire et les appels prévus par la loi, les Services de soutien judiciaire se sont appliqués à leur mise en oeuvre, particulièrement dans la mesure où ces modifications ont une incidence sur le programme applicable aux auxiliaires juridiques et le personnel de soutien des juges. L'unité de l'indexage et des statistiques a produit des rapports statistiques pour reconnaître particulièrement les affaires d'immigration et de réfugiés dont la Cour est saisie et elle continue à simplifier et à améliorer tous les rapports afin de servir ses divers clients. Les services de bibliothèque ont été touchés par l'inflation considérable qui sévit dans l'industrie canadienne des publications juridiques, et qui a des incidences sur le tarif des abonnements et le prix des textes. Une étude des questions reliées aux services de bibliothèque a documenté les observations sur la suffisance des services de recherche et sur le niveau des ressources nécessaires au soutien d'une cour supérieure d'archives dont les activités judiciaires décentralisées croissent rapidement.

Projets : À la suite de la modification récente de sa composition, le Comité des règles a entrepris un examen majeur des Règles de la Cour fédérale; on s'attend à ce qu'il recommande nombre de modifications devant être mises en oeuvre au cours des prochaines années. Les services de recherche juridique, y compris le programme applicable aux auxiliaires juridiques, continueront à se développer et à s'adapter à la modification de la compétence de la Cour et de ses règles de procédure et de pratique. Un Comité de la statistique a été établi pour fournir leadership et conseils professionnels dans l'élaboration et la publication de statistiques sur les opérations de la Cour. Pour ce qui est des services de bibliothèque, l'accroissement du nombre des livres, le catalogage, les services de recherche et de référence apporteront un complément à l'analyse et aux projets stratégiques visant le maintien du niveau des services au moment de l'ouverture du nouvel immeuble de la Cour fédérale.

La majorité des nouvelles instances en matière d'immigration et de revendications des réfugiés, introduites aussi bien en Section de première instance qu'en Appel, sont désormais déposées aux bureaux régionaux principalement à Toronto et à Montréal. On constate aussi dans les bureaux régionaux un nombre croissant de dépôts dans d'autres domaines.

Projets : En 1993-1994, les opérations régionales ont en vue les initiatives suivantes:

- compléter l'expansion et l'acquisition de locaux nouveaux et plus grands. En attendant que soient terminées les nouvelles installations fédérales à Montréal, le greffe fonctionnera à partir de locaux temporaires dans 3 immeubles supplémentaires, et il fournira le soutien nécessaire à 7 salles d'audience en plus des 3 autres salles déjà utilisées. Le bureau de Toronto fonctionnera à partir de deux immeubles au cours des deux prochaines années pendant les rénovations, et il fournira le soutien nécessaire à 2 salles de conférences au préalable et à un total de 8 salles d'audience, soit 5 de plus que celles qui sont actuellement disponibles. Les deux bureaux auront un personnel et des locaux plus grands pour répondre aux impératifs de leur charge de travail accrue, particulièrement en ce qui concerne les auditions en matière d'immigration.

- La mise en oeuvre des modifications apportées aux dispositions de la *Loi sur la marine marchande du Canada* à l'égard des navires jumeaux se concentrera principalement sur les régions de l'Atlantique et de l'Ouest. La région de l'Ouest se préparera à la hausse des demandes en matière d'immigration à laquelle on s'attend en raison de la situation politique et économique internationale; elle fera aussi le nécessaire pour faire face à l'accroissement prévu des audiences en matière de revendications territoriales et autres questions touchant les autochtones.

iv) Services de soutien judiciaire

Organisation : Les services de soutien judiciaire fournissent les services de recherche juridique, de bibliothèque, de secrétariat et les services techniques dont la Cour et le Comité des règles ont besoin pour soutenir leurs activités judiciaires. De plus, les services de soutien judiciaire sont aussi chargés de la publication des Recueils de la Cour d'appel de la cour martiale du Canada.

Description : Les services de recherche juridique des Services de soutien judiciaire met en oeuvre un programme de perfectionnement à l'intention des auxiliaires juridiques, leur permettant de se familiariser avec le processus judiciaire en exerçant les fonctions de chercheurs auprès des juges. Les services de bibliothèque juridique fournissent aux juges de la Cour, au Comité des règles et au greffe la documentation dont ils ont besoin. Le secteur du soutien technique maintient l'unité

iii) Opérations régionales

Organisation : En plus de ses bureaux principaux à Ottawa, le greffe exploite des bureaux locaux dans les quatre régions du pays suivantes :

- RÉGION DE L'ATLANTIQUE : bureau principal à Fredericton (N.-B.), Supervise les bureaux locaux à Halifax (N.-B.), Charlottetown (I.P.-É.) et St. John's (T.-N.).
- RÉGION DE QUÉBEC : bureau principal à Montréal (P.Q.). Responsable du bureau local à Québec (P.Q.).
- RÉGION DE L'ONTARIO : bureau principal à Toronto (Ont.).
- RÉGION DE L'OUEST : bureau principal à Vancouver (C.-B.). Supervise les bureaux locaux à Winnipeg (Man.), Regina et Saskatoon (Sask.), Edmonton et Calgary (Alta.), Whitehorse (T.Y.) et Yellowknife (T.N.-O.).

Description : Les juges en chef succèdent se sont efforcés de rendre la Cour fédérale plus accessible. Les juges de première instance sont appelés à siéger n'importe quand et n'importe où au Canada, et les séances de la Cour d'appel sont planifiées de façon à convenir aux parties. À partir des années soixante, le greffe a commencé à décentraliser ses opérations qui se concentraient à Ottawa, un processus graduel qui a conduit récemment à l'ouverture d'un bureau au Nouveau-Brunswick, et au partage de bureaux dans les provinces et territoires suivants : Ile-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve, Saskatchewan, Yukon et Territoires du Nord-Ouest. Une partie à toute instance peut déposer des documents, faire décerner des brevets et par ailleurs traiter avec la Cour dans l'une ou l'autre des langues officielles en s'adressant au bureau local le plus près. La plupart des travaux du greffe, à l'extérieur d'Ottawa, se font à Toronto, Montréal et Vancouver.

Rendement : En général, les régions de l'Atlantique et de l'Ouest ont connu les mêmes attentes de leurs clients et les mêmes tendances à l'égard de leur charge de travail que celles qui se sont manifestées dans les Sections de première instance et d'appel. Cependant, les opérations régionales en Ontario et au Québec ont été particulièrement touchées par la croissance sans précédent des procédures en matière d'immigration et des revendications des réfugiés. Les bureaux de Toronto et de Montréal ont dû tripler leur taille pour faire face à l'afflux des nouvelles instances. Outre les tribulations normales à la dotation en personnel, ces bureaux ont connu de graves difficultés à trouver les locaux et les autres ressources supplémentaires nécessaires pour faire face à leur rapide croissance. Le bureau de Vancouver a éprouvé certains de ces problèmes, car il a connu une hausse dans le dépôt des documents.

greffe, tout en faisant face avec succès à l'accroissement considérable de sa charge de travail au cours de l'année financière 1992-1993.

Projets : en 1993-1994, la Section se propose de faire ce qui suit :

- élaborer l'organisation et les systèmes nécessaires pour mettre en oeuvre la nouvelle *Loi sur l'immigration* à laquelle on s'attend et ses règles d'application, le projet de loi C-86, qui transférera des responsabilités de la Section d'appel à la Section de première instance. Au cours de la transition, la section pourra être tenue de fonctionner en appliquant deux ensembles de règles en matière d'immigration;

- se préparer à la modification de la charge de travail à laquelle on s'attend à la suite des modifications législatives ayant une incidence sur les affaires d'amirauté, ainsi que sur les affaires fiscales;

- appliquer les principales modifications apportées par le Comité des règles, notamment aux règles applicables à toutes les actions dans lesquelles il y a signification sans ordonnance de la Cour; modifier les procédures à la suite des nouvelles règles d'amirauté applicables à la saisie des navires jumeaux; appliquer les modifications apportées aux affaires visant la propriété industrielle, et mettre en oeuvre les propositions en vue de la modification des procédures applicables aux demandes unilatérales visant les actes de procédure en première instance;

- aider à faire face à l'augmentation continue que l'on prévoit dans le nombre des nouvelles procédures, des journées passées en cour, des jugements et ordonnances, des certificats en matière fiscale et de TPS, ainsi qu'à d'autres augmentations de la charge de travail; et

- collaborer à la mise au point constante de systèmes d'information, et en particulier à l'amélioration du système de gestion des instances, à la compilation et à l'analyse des statistiques et à l'élaboration de la formation destinée au personnel du greffe.

Projets : En 1993-1994, la Section d'appel projette ce qui suit:

- élaborer et mettre en oeuvre la modification de la procédure en vue du système qui doit être mis en place conformément au projet de loi C-86, *Loi modifiant la Loi sur l'immigration*.

- surveiller les conséquences prévues des changements de compétence en vertu de la *Loi sur la Cour canadienne de l'impôt*, L.C. 1985, ch. 51 (4^{ème} supp.). Leur impact, différé par des dispositions transitoires, devrait se faire sentir à la Cour d'appel au cours de 1993-1994.

- contribuer à la mise en oeuvre des programmes de perfectionnement professionnel à l'intention du personnel du greffe.

ii) Section de première instance

Responsabilité : Située aussi à Ottawa, cette Section fournit des services aux juges de la Section de première instance de la Cour fédérale, aux avocats et au public en général. Ces services sont fournis par les six branches fonctionnelles qui reflètent la nature variée de la charge de travail. Les sections de la Section de première instance sont les suivantes : amirauté; propriété industrielle; Impôt; instances visant la Couronne et autres instances; immigration; et le bureau du sous-administrateur.

Description : Les services que la section de première instance fournit à la Cour comprennent la préparation de toutes les séances de la Cour, y compris la prestation des services de sténographie et de traduction simultanée; la présence des fonctionnaires de la Cour à toutes les séances; et l'analyse et l'achèvement des dossiers à la fin des séances. Les services fournis aux plaideurs et au public comprennent notamment la réception, le dépôt et la certification des documents; la publication des décisions et des directives de la Cour; les recherches effectuées dans les règles, la pratique et la procédure pour conseiller et guider le public; le traitement des derniers consignés à la Cour ou remis aux parties; la collecte des droits de dépôt; la tenue de dossiers officiels à l'égard de tous les procès-verbaux, jugements et ordonnances. Tous ces services sont coordonnés et gérés par le bureau du sous-administrateur, qui collabore aussi à l'élaboration de la formation, des méthodes et des politiques du greffe.

Rendement : On a demandé à la Section de faire face, sans augmenter ses ressources, à la croissance de sa charge de travail au cours des dernières années, le greffe ayant attribué ses ressources en priorité au traitement des affaires d'immigration et des revendications des réfugiés. La section a apporté son expertise à l'élaboration de systèmes de gestion des instances applicables à l'ensemble du

Rendement : La section des procédures générales de la Section d'appel a constaté une augmentation considérable de sa charge de travail. En effet, si l'on compare les six premiers mois de 1992-1993 à la même période de l'année précédente, on constate que le nombre des actions a augmenté de 9,1 %, pour passer de 230 à 251; le nombre de jours passés en cour a augmenté de 18,3 %, pour passer de 93 jours à 110; le nombre des auditions a augmenté de 68,0 %, pour passer de 172 à 289; et il y a eu une augmentation de 169,8 % du nombre des affaires entendues oralement par la Cour, qui sont passées de 182 à 491. Pendant l'année financière 1992-1993, on prévoit que le nombre des actions intentées augmentera de 8,0 %, pour passer de 482 à 521. Le nombre des audiences, des jours passés en cour et des affaires entendues est fonction de la disponibilité des juges et des salles d'audience disponibles et il ne peut donc faire l'objet de prévisions.

L'unité du dossier d'appel, dont le personnel est maintenant complet, a produit 472 dossiers, pour un total de 102 320 pages au cours des six premiers mois de 1992-1993, comparativement à 241 dossiers et 69 601 pages au cours de la même période l'année précédente. Ceci représente une augmentation de 95,9 % du nombre des dossiers constitués et une augmentation de 47,0 % du nombre des pages.

La section de l'immigration a fondé ses projets pour 1992-1993 sur le dépôt envisagé de 600 demandes d'autorisation d'appel mensuelles en matière d'immigration et de revendications des réfugiés, une hausse de 9,1 % comparativement à 550 plantifées par mois l'année précédente. Les modifications apportées à la *Loi sur la Cour fédérale* au chapitre 8 des L.C. de 1990 sont entrées en vigueur le 1^{er} février 1992, transférant la compétence sur certaines de ces matières à la Section de première instance. En dépit de ce transfert, la section de l'immigration a reçu en moyenne 600 demandes d'autorisation d'appel par mois au cours des six premiers mois de 1992-1993, plus 228 autres par mois en moyenne destinées à la Section de première instance, ce qui représente une hausse totale de 50,5 % des affaires d'immigration. La section de l'immigration a été établie au cours de la dernière moitié de 1991-1992 pour refléter le rang prioritaire accordé par la loi aux affaires d'immigration. Au cours de cette période, la section de l'immigration avait traité 3 826 ou 73,4 % des 5 214 affaires courantes jugées par la Cour pendant l'exercice financier. Au cours de la première moitié de 1992-1993, la section a traité et réglé 4 563 dossiers, éliminant l'arrière des demandes d'autorisation.

La Section d'appel dans son ensemble a éprouvé une grande pénurie de locaux et de matériel pendant l'année, imputable à l'augmentation de sa charge de travail et de son personnel.

Explication de la différence : Les besoins financiers ont été supérieurs de 523 000 \$ ou 2,8 % aux chiffres portés au Budget des dépenses principal. L'accroissement des dépenses est imputable en grande partie à la charge de travail en matière d'immigration et de détermination du statut de réfugié.

Tendances historiques : Le tableau suivant illustre la modification, année après année, des débours du greffe, pour répondre à l'augmentation de la charge de travail et aux autres facteurs pertinents. (Veuillez vous reporter à la rubrique Environnement, page 8.)

Tableau 6 : Coût du programme - Tendances historiques pour 1988-1989 jusqu'à 1992-1993

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Autorisation totale	Réelles	
1988-1989	13 096	13 139	12 390
1989-1990	17 114	17 114	15 977
1990-1991	18 123	20 381	20 042
1991-1992	18 729	22 486	19 252
1992-1993	32 670	32 670	31 758*
* Prévisions fondées sur les renseignements connus le 30 novembre 1992.			

3. Domaines de responsabilité

i) Section d'appel

Responsabilité : Située à Ottawa, la section d'appel fournit aux juges de la Cour d'appel fédérale, aux avocats et au public en général des services concernant les affaires soumises à la Cour d'appel. Ces services sont fournis par les quatre branches fonctionnelles de la section d'appel, à savoir : la section des procédures générales, la section de l'immigration, l'unité du dossier d'appel et le bureau du sous-administrateur.

Description : La section des procédures générales traite les appels et les demandes de contrôle judiciaire, y compris ceux qui ont trait à l'immigration; la section de l'immigration traite les demandes d'autorisation d'interjeter appel auprès de la Cour d'appel en vertu de la *Loi sur l'immigration*; l'unité du dossier d'appel produit les dossiers et les dossiers d'appel exigés par les Règles de la Cour fédérale, et elle prépare des statistiques et des rapports sur l'état des instances pour la Section. Les activités de ces sections sont coordonnées, dirigées et appuyées par le bureau du sous-administrateur, qui fournit aussi des services quasi-judiciaires, comme l'affectation des officiers taxateurs.

B. Renseignements sur le rendement du programme

1. Sommaire des besoins financiers

Tableau 4 : Besoins financiers

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu*	Différence
		1993-1994	1992-1993	
Grefte de la Cour fédérale du Canada		33 063 \$	31 758 \$	1 305 \$
Ressources humaines**(ÉTP)		479	381	98

* Les prévisions pour 1992-1993, fondées sur les renseignements connus de la direction le 30 novembre 1992, représentent une diminution de 912 000 \$ ou de 2,8 % par rapport au Budget des dépenses principal, qui s'élevait à 32 670 000 \$. Cette baisse des ressources est conforme à la réduction des dépenses annoncée par le gouvernement.

** L'expression "équivalents plein temps" (ÉTP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines sous le régime des budgets de fonctionnement, qui prévoit le retrait des contrôles du CT sur l'utilisation des ressources humaines. L'ÉTP indique le nombre d'heures de travail fournies par l'employé chaque semaine, à l'aide du coefficient des heures de travail désignées, divisées par les heures de travail régulières.

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1993-1994 dépassent de 4,1 % ou de 1 305 000 \$ les prévisions de 1992-1993. Cette augmentation des ressources est imputable à la hausse des demandes en matière d'immigration et de revendications des réfugiés, y compris la formation, et à d'autres augmentations de la charge de travail.

2. Examen des résultats financiers

On trouvera au tableau 5 le résumé des débours du greffe au cours de 1991-1992.

Tableau 5 : Résultats financiers en 1991-1992

(en milliers de dollars)		Réel	Budget des dépenses	Différence
		1991-1992		
Grefte de la Cour fédérale du Canada		19 252	18 729	523
Ressources humaines*(ÉTP)		287	283	4

* Pour de plus amples renseignements sur l'expression équivalents plein temps, voir le Tableau 9, page 25.

nécessité de rehausser la sécurité dans les cabinets des juges et les salles d'audience. On projette de s'occuper de ces questions en 1993-1994 (voir la page 22).

Formation et technologie : L'état actuel de l'économie et la croissance sans précédent de la charge de travail au cours des dernières années mettent le greffe en demeure d'atteindre un degré plus élevé d'efficacité. La direction a reconnu la nécessité d'être mieux en mesure de former son personnel professionnel, et de recourir davantage aux méthodes et à la technologie pour augmenter la productivité au cours des trois prochaines années.

Le climat économique : Historiquement, lorsque l'économie est au ralenti, les entreprises et les particuliers ont tendance à recourir davantage aux tribunaux pour y chercher le remède ou le redressement des maux qui les affligent sur le plan commercial. Principalement à vocation civile, la Cour fédérale est tenue de répondre aux souhaits des plaideurs qui déterminent le nombre des affaires devant elle et, dans la plupart des cas, le rythme auquel elles sont instruites ou entendues.

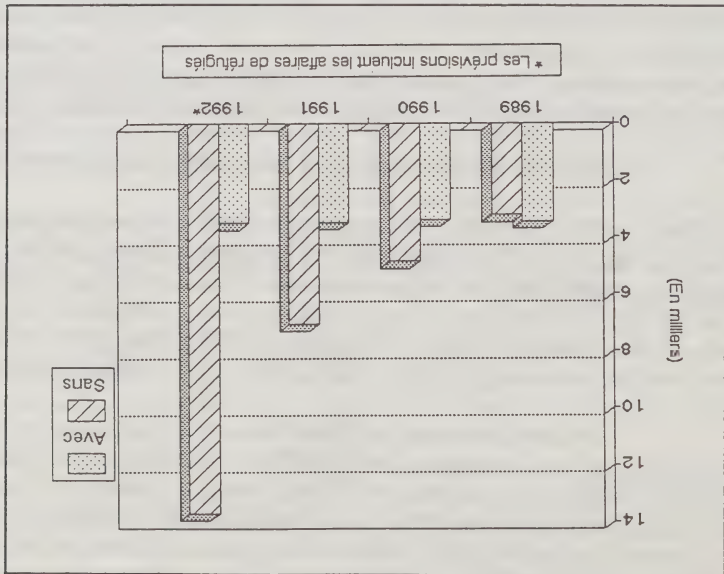
6. Points saillants des projets pour 1993-1994 et rendement récent

Le greffe de la Cour fédérale entend faire face à l'accroissement des instances, particulièrement des revendications des immigrants et des réfugiés (voir Domaines de responsabilité, à partir de la page 14), en augmentant son personnel, en améliorant la formation qu'elle lui dispense et en faisant une plus grande application de la technologie (voir la page 21).

Le greffe continue de mener à bonne fin ce qui suit :

- les mesures visant les locaux de la Cour à Toronto et à Montréal. Veuillez vous reporter à la page 19 pour de plus amples détails.
- la planification du nouvel édifice de la Cour fédérale qui doit être érigé au Square St-Laurent, à Ottawa. Pour de plus amples détails, veuillez vous reporter à la page 22.

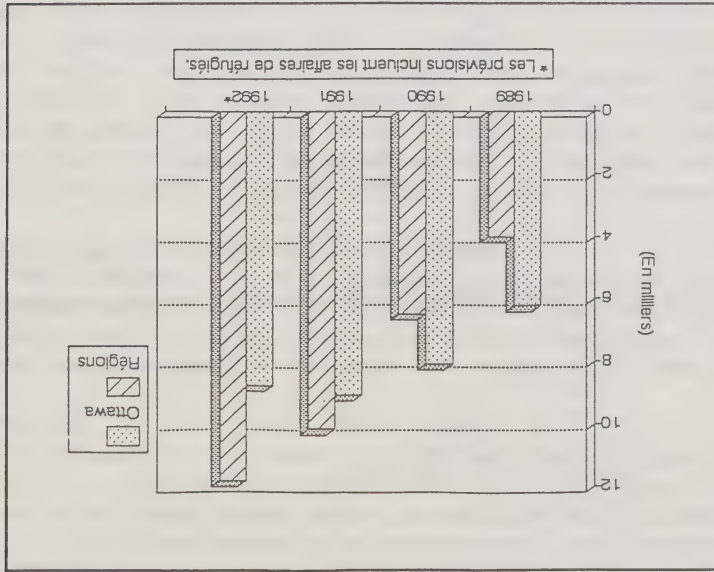
Tableau 3 : Jugements et ordonnances rendus avec et sans
comparution personnelle des avocats



Modifications apportées à la compétence de la Cour : La modification de la législation a attribué à la Section de première instance la compétence exclusive pour contrôler les décisions des offices et autres tribunaux fédéraux. Les Règles de la Cour fédérale, autrefois formulées par les juges de la Cour fédérale, sont établies désormais par le Comité des règles, créé par la loi et composé de 9 juges de la Cour fédérale, de 5 avocats du secteur privé choisis dans l'ensemble du pays, et d'un représentant du procureur général du Canada. Ce comité entreprendra la révision complète des règles de la Cour fédérale. (Veuillez vous reporter à la rubrique «Projets» à la page 20 pour vous renseigner sur les autres initiatives de ce Comité.)

Locaux et installations du greffe : La Cour fédérale, par l'entremise de Travaux publics Canada, cherchera à faire approuver, au cours de la prochaine année financière, l'édifice qu'elle projette de construire pour abriter son administration centrale. Vu sa charge de travail croissante, la pénurie des cabinets de juges et des salles d'audience diminue l'efficacité de la Cour, et le greffe se trouve gêné par l'insuffisance de ses installations aux endroits où il est le plus occupé : Ottawa, Toronto et Montréal. On s'est occupé des besoins d'espace des régions, bien qu'Ottawa continue à éprouver de graves problèmes. On a aussi constaté la

Tableau 2 : Nombre d'actions engagées



Prévisions fondées sur des renseignements disponibles le 30 novembre 1992.

La charge de travail du greffe de la Cour fédérale du Canada se ressent non seulement des tendances de la législation mais aussi des nombreuses activités reliées à la procédure, à la recherche et à la documentation pendant la durée des affaires dont est saisie la Cour. Les parties comparaissent plus fréquemment pour leur propre compte, et le public se renseigne de plus en plus souvent auprès du greffe sur les règles de pratique et la procédure de la Cour. Ce service exige du personnel du greffe encore plus de soin, d'attention et de temps. On estime à 150 000 les documents déposés à la Cour en 1991; on s'attend à ce que leur nombre atteigne 218 000 en 1992, soit une augmentation de 45,3 %

Les décisions rendues sans comparution personnelle sont prises après examen des documents écrits déposés au greffe. Le Tableau 3 illustre le nombre des jugements et des ordonnances rendus avec et sans comparution personnelle des plaideurs ou de leurs avocats. Le tableau montre que le greffe a traité un total de 8 217 jugements et ordonnances en 1990 et de 10 484 en 1991, soit une hausse de 27,6 %. On s'attend à environ 17 500 jugements et ordonnances en 1992, soit une augmentation de 66,9 %.

Charge de travail : Selon la loi qui régit la Cour fédérale et les principes fondamentaux de notre système juridique, la Cour doit être aussi accessible que possible, et tous les Canadiens doivent pouvoir s'y adresser sur un pied d'égalité. Par conséquent, le greffe répond à la décision des plaideurs de s'adresser à la Cour. Entre 1982 et 1988, la Cour recevait, en moyenne, environ 8 700 nouvelles affaires annuellement, et elle rendait chaque année en moyenne environ 6 300 ordonnances et jugements. En 1991, plus de 19 000 actions ont été introduites, et 10 484 jugements et ordonnances ont été rendus. En 1992, on s'attendait à plus de 22 000 nouvelles affaires.

Cette hausse est principalement attribuable aux affaires d'immigration et de détermination du statut de réfugié soumises à la Cour d'appel fédérale. En 1989, 807 de ces appels ont été interjetés. En 1991, leur nombre était passé à 6 690. En 1992, la Cour s'attendait au dépôt d'environ 8 900 demandes en matière d'immigration et de détermination du statut de réfugié.

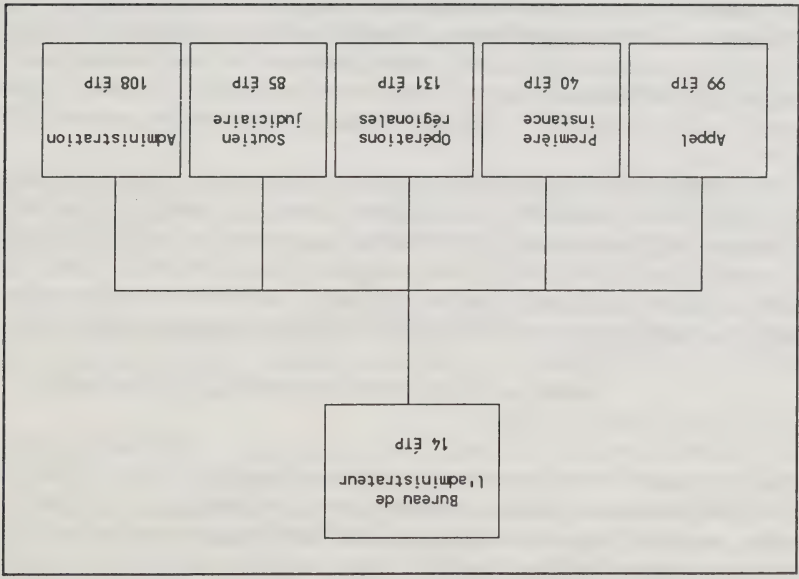
Le fardeau du greffe dans les domaines autres que l'immigration continue aussi à croître. La Section de première instance a constaté une tendance à la hausse considérable du nombre des actions contre l'État, des certificats d'impôt, des questions d'amirauté et de propriété industrielle. Au cours de la période de planification, la Cour s'attend aussi à une augmentation des affaires relatives aux autochtones et des autres questions reliées à la Charte des droits et libertés, pour n'en nommer que quelques unes. (Voir à la page 27 la liste des lois touchant la Cour.)

L'importance continue des instances augmente les risques que les affaires ne soient pas traitées par la Cour en temps opportun. La croissance de la charge de travail au niveau régional au cours des dernières années est une cause particulière de souci (voir le tableau 2). Cette situation est encore plus aiguë du fait que la compétence de la Cour fédérale a été étendue pour conférer le contrôle judiciaire en première instance des décisions de divers tribunaux fédéraux à la Section de première instance, avec appel subséquent possible devant la Cour d'appel fédérale.

relées au fonctionnement de la Cour et du greffe. Le greffe, qui s'attend à ce que les ressources dont il aura besoin en 1993-1994 atteignent 33 063 000 \$ et l'équivalent d'un personnel à plein temps de 477 employés et 2 nominations par décret du conseil, se subdivise comme suit :

- Section d'appel
- Section de première instance
- Opérations régionales
- Services de soutien judiciaire
- Administration

Tableau 1 : Organisation du Programme et ressources humaines



5. Environnement

Les besoins du greffe de la Cour fédérale à l'égard de son programme et de ses ressources ont été influencés par un certain nombre de facteurs, dont la charge de travail, les modifications apportées à la compétence de la Cour, les installations, la formation et la technologie aussi que le climat économique; nous parlons en détail de ces facteurs dans les pages suivantes. (Veuillez prendre note que les données statistiques sur la charge de travail dans toute cette section se fondent sur l'année civile.)

appui administratif à la Cour, comprend deux sections, la Section d'appel et la Section de première instance. Cette dernière section, comme son nom l'indique, est un tribunal de première instance dont les décisions sont assujetties au contrôle de la Cour d'appel fédérale (Section d'appel). Il peut être interjeté appel des décisions de la Cour d'appel fédérale, dans certaines circonstances, auprès de la Cour suprême du Canada.

Le greffe de la Cour fédérale fournit des services à la Cour, aux plaideurs, aux avocats et au public en général. Le greffe a pour rôle de voir à ce que toutes les affaires soumises à la Cour soient traitées en conformité avec les Règles de la Cour fédérale, les Règles de la Cour fédérale en matière d'immigration ou les Règles de la Cour d'appel de la cour martiale. Dans l'exercice de cette fonction, le greffe aide notamment les plaideurs à s'y reconnaître parmi les règles de pratiques, la procédure et les directives de la Cour; il aide à fixer la date des audiences et voit à leur bon déroulement; il prépare les dossiers de la Cour et il tient ses registres. De plus, le greffe exerce aussi des fonctions quasi-judiciaires dans des domaines comme la taxation des frais, l'interrogatoire des débiteurs après jugement et autrement, et les renvois portant sur les dommages-intérêts et les saisies et les garanties d'exécution en matière d'amtrature.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

La Cour se compose du juge en chef, du juge en chef adjoint, de 27 juges et de 2 protonotaires, tous nommés par le gouverneur en conseil. Cet effectif de juges à temps plein est assisté, dans l'expédition des travaux purement judiciaires de la Cour, par des juges de la Cour fédérale ayant choisi le statut de juges surnuméraires ainsi que par des juges à la retraite nommés par le gouvernement fédéral qui ont été invités à assumer les fonctions de juges suppléants de la Cour fédérale.

Le greffe, qui est l'infrastructure administrative de la Cour fédérale, tient un bureau principal à Ottawa et 16 bureaux locaux dans l'ensemble du pays. Neuf des bureaux locaux sont dirigés par un personnel nommé par le gouvernement fédéral, tandis que les autres fonctionnent sous le régime d'ententes intervenues avec les provinces et les territoires. Bien que les documents afférents aux affaires soumises à la Cour fédérale puissent être déposés à n'importe quel bureau du greffe, les originaux de tous les documents sont conservés au bureau principal du greffe, et des copies certifiées sont déposées au bureau local qui fait le mieux l'affaire des parties en cause.

Structure par activité : Le programme ne comporte qu'une activité, qui prévoit l'administration de la Cour fédérale du Canada.

Structure de l'organisation : Le programme est mis en oeuvre par l'administrateur, qui est responsable auprès du juge en chef de toutes les questions administratives

A. Aperçu du Programme

1. Mandat

La *Loi sur la Cour fédérale*, L.R. (1985), ch. F-7, a créé la Cour fédérale du Canada sous le régime de la *Loi constitutionnelle de 1867*. La Cour est une cour supérieure d'archives ayant compétence en matière civile et pénale pour connaître des instances engagées en vertu des lois fédérales qui exigent une tribune nationale et qui portent sur des sujets spécialisés tel que l'impôt, l'amirauté et la propriété industrielle. Les juges de la Cour fédérale ont aussi assumé des responsabilités particulières conférées par d'autres lois, dont la *Loi sur l'assurance-chômage*, la *Loi sur la preuve au Canada*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des végétaux* et la *Loi sur le Service canadien du renseignement de sécurité*.

Le greffe de la Cour fédérale a été créé par l'article 14 de la *Loi sur la Cour fédérale* qui prévoit la composition du personnel et l'administration de la Cour de la façon prévue par les Règles de la Cour fédérale.

L'article 234 de la *Loi sur la défense nationale* crée la Cour d'appel de la cour martiale du Canada. L'article 236 prévoit que les agents du greffe de la Cour fédérale du Canada sont d'office agents du greffe de la Cour d'appel de la cour martiale du Canada.

2. Objectif du programme

Le greffe a pour but d'appuyer la Cour fédérale du Canada en tant que tribunal de common law, d'équité et d'amirauté en vue de la bonne application des lois du Canada et en qualité de cour supérieure d'archives ayant compétence en matière civile et pénale.

3. Description du programme

La Cour fédérale du Canada a une compétence générale sur diverses affaires, dont les demandes engagées par la Couronne aussi bien que celles qui sont instituées contre elle; les appels interjetés en vertu de diverses lois fédérales; et elle a le droit de contrôler les décisions des offices fédéraux (voir à la page 27 la liste des lois attributives de compétence à la Cour fédérale). Le greffe, qui fournit son

Crédit (dollars)		Budget des dépenses	Total disponible	Emploi réel
Cour fédérale du Canada				
25	Dépenses du programme	16 985 000	20 575 000	17 340 872
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 744 000	1 911 000	1 911 000
Total du Programme –		18 729 000	22 486 000	19 251 872
Budgétaire				

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1993-1994 -- Partie II du Budget des dépenses	4
B.	Emploi des autorisations en 1991-1992 -- Volume II des Comptes publics	5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Introduction au Programme	
1.	Mandat	6
2.	Objectif du Programme	6
3.	Description du Programme	6
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	7
5.	Environnement	8
6.	Points saillants des plans pour 1993-1994 et rendement récent	12

B.

Données sur les résultats du Programme

1.	Sommaire des besoins financiers	13
2.	Examen des résultats financiers	13
3.	Domaines de responsabilité	
(i)	Section d'appel	14
(ii)	Section de première instance	16
(iii)	Opérations régionales	18
(iv)	Services de soutien judiciaire	19
(v)	Administration	21

Section II

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	24
1.	Besoins financiers par article	24
2.	Besoins en personnel	25
3.	Coût net du Programme	26
B.	Lois touchant la Cour	27
C.	Index de matières	30

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend deux sections. La section I présente un aperçu et une description du Programme, de son mandat et de sa structure, ainsi qu'une description plus détaillée de chacune de ses activités, y compris les résultats espérés et d'autres données essentielles sur le rendement qui servent à justifier les ressources réclamées. La section II fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder permet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et facilite l'évaluation des résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement. À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans le plan des dépenses doit être mesurée en équivalents temps plein (ETP). L'ETP exprime la durée du travail fourni par l'employé chaque semaine à l'aide du coefficient des heures désignées, divisées par les heures régulières de travail.

Greffe de la Cour fédérale du Canada

Partie III

Budget des dépenses 1993-1994

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencé par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1993

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) KIA 0S9

N° de catalogue BT31-2/1994-III-23
ISBN 0-660-57898-0



Grefte de la Cour
fédérale du Canada



Budget des dépenses
1993-1994

Partie III

Plan de dépenses



Revenue Canada Customs, Excise and Taxation

1993-94
Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1993

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1994-III-36
ISBN 0-660-57892-1



1993-94 Estimates

Part III

**Revenue Canada
Customs, Excise and Taxation**

Preface

This Expenditure Plan is designed as a reference document, and as such, contains several levels of detail to respond to the differing needs of its readership.

This Plan is divided into four chapters: a Departmental Overview (Chapter 1) providing an introduction to the Department; an Expenditure Plan for each of the Department's programs (Chapter 2, Customs and Excise Program; and Chapter 3, Taxation Program); and a number of appendices, including revenue and accounts receivable information (Chapter 4).

Each Program Expenditure Plan begins with details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and from Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents, and assist in assessing the Programs' financial performance over the past year.

For each Program Expenditure Plan, an overview section highlights the key elements of the Program's current plans, recent performance, financial summaries, and activity structure. This is followed by a second section that details the Program's activities, their expected results, and other key performance information that forms the basis for the resources requested. The document then provides supplementary information on the Program's resources, including details of financial and personnel requirements, that the reader may require to understand the Program more fully.

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this Expenditure Plan is measured in terms of employee full-time equivalents (FTE). FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

The document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. A table of contents lists the various chapters, and more detailed tables of contents are provided for each program. Within the Program Overview of each Expenditure Plan, the financial summary provides cross-references to more detailed information found elsewhere in the Plan. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Chapter 1	
Departmental Overview	1-1
Chapter 2	
Customs and Excise Program	2-1
Chapter 3	
Taxation Program	3-1
Chapter 4	
Appendices	4-1

Chapter 1
Departmental Overview

Roles and Responsibilities

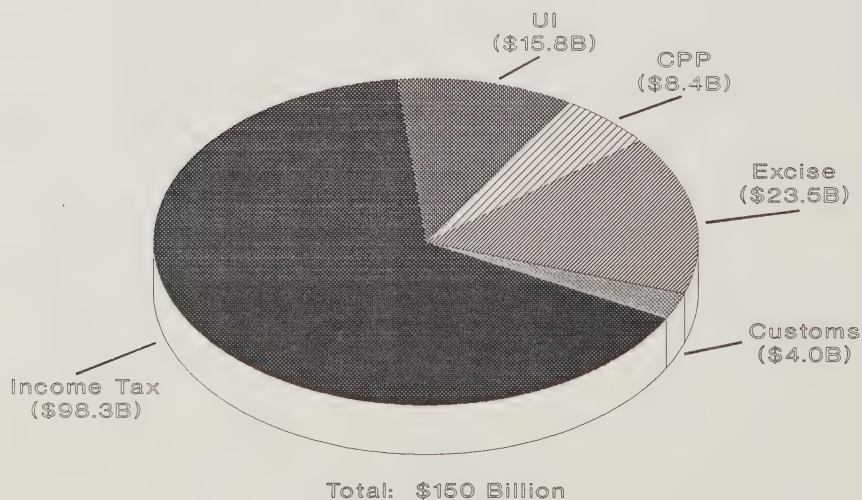
The Department of National Revenue operates two programs, Customs and Excise, and Taxation, under the direction of the Minister of National Revenue.

The Department is responsible for administering Canadian tax, border, and trade policies. It collects: federal income tax; personal income tax on behalf of all provinces except Quebec; corporate income tax on behalf of all provinces except Alberta, Ontario and Quebec; the Goods and Services Tax (GST) in all provinces except Quebec; commodity taxes, Excise duties and import levies; provincial sales, alcohol and tobacco taxes at the border on behalf of certain provinces; employee and employer contributions under the Canada Pension Plan; and employee and employer premiums for Unemployment Insurance.

Revenue Canada also oversees various federal and provincial tax credit programs, and is responsible for trade-policy administration and for protecting Canadian society against the illegal movement of goods and people across Canada's borders.

In 1991-92, the Department collected net revenue of approximately \$150 billion, of which \$116 billion was federal revenue. This represents about 93% of all federal budgetary revenue collected by the Government.

Figure 1-1: 1991-92 Net Revenue Collections (\$ billions)



The primary legislative basis for Revenue Canada's role in these matters is:

- the Department of National Revenue Act
- the Customs Act
- the Customs Tariff
- the Special Import Measures Act
- the Excise Act
- the Excise Tax Act
- the Income Tax Act
- Parts III and VII of the Unemployment Insurance Act
- Part I of the Canada Pension Plan

While the Department of Finance is responsible for the customs, excise and taxation policies embodied in the above legislation, both departments work closely on any proposed legislative changes. Revenue Canada plays a critical role in advising the Department of Finance of the administrative and compliance implications of proposed and implemented policy initiatives.

Revenue Canada administers numerous pieces of legislation, in whole or in part, on behalf of other departments, notably: Agriculture; Health and Welfare; Consumer and Corporate Affairs; Industry, Science and Technology; Statistics Canada; and Employment and Immigration. A complete list of these Acts is presented in Chapter 4.

Program Structure

As noted above, the Programs delivered by Revenue Canada are the Customs and Excise Program and the Taxation Program.

Customs and Excise Program: This program comprises three activities:

- Excise
- Customs
- Corporate Administration

The objective of the Customs and Excise Program is "to ensure that all duties, taxes and other relevant charges and levies are assessed, collected and where appropriate, refunded; to control, for the protection of Canadian industry and society, the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada as required to achieve compliance with legislation; and to protect Canadian industry from real or potential injury caused by the actual or contemplated importation of dumped or subsidized goods, as well as by other forms of unfair foreign competition".

Taxation Program: This program comprises six activities:

- Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns
- Post-Assessing Compliance Programs
- Collections and Instalments
- Appeals
- Administration and EDP Services
- Revenues Credited to the Vote

The objective of the Taxation Program is "to assess and collect income taxes as well as other payments and to support social and economic programs of the government in a fair and equitable manner through the administration of the Income Tax Act and other Federal and Provincial Statutes and through the provision of assistance to Canadians, so they can comply with the law and benefit from these programs".

Organization Structure

The Department reports to Parliament through the Minister of National Revenue. Previously managed as two separate administrative entities, Revenue Canada, Customs and Excise and Revenue Canada, Taxation, the Department has embarked upon a comprehensive review of these organizational structures to identify how they can be integrated in the most efficient and effective manner.

As evidenced by the shared components of the organization chart provided in Figure 1-2, the integration of the corporate infrastructure is progressing, affecting Finance and Administration, Communications, Human Resources, EDP Systems/Information Technology, and Corporate Affairs Branches.

For the time being, the resources associated with these shared functions are divided between the Customs and Excise Program and the Taxation Program, as approved under the old organizations, and are displayed in these Estimates accordingly.

For 1993-94, the Department will be organized into 13 broad sectors, each reporting to the Deputy Minister.

The Excise Branch is responsible for the administration of the Excise Act, the Excise Tax Act (including the Goods and Services Tax) and other relevant legislation. Its responsibilities include the assessment, collection and, where appropriate, refund of excise duties, taxes and levies. The Excise organization is decentralized into seven regional and 34 district offices, in addition to headquarters in Ottawa (see Chapter 4, Appendix 2).

The Customs Programs Branch is responsible for tariff rulings, determinations of origin requirements (e.g., Free Trade Agreement), anti-dumping and countervail investigations, seizure adjudication, assessment and valuation programs, and customs legislative affairs. This organization is located in Ottawa, except for a small number of officers who are abroad and involved primarily in anti-dumping and countervail issues.

The Customs Operations Branch is responsible for regional operations, ports of entry, customs enforcement, travellers and commercial programs. Customs Operations provides service to the public in 10 regional and 38 district offices (see Chapter 4, Appendix 2).

The Taxation Programs Branch establishes policy, develops corporate strategies and programs and coordinates the analysis and reporting of corporate performance of operations relating to the processing, assessment and audit of tax returns as well as the collection of billed taxes. The Branch is responsible for the formulation of national standards and guidelines to ensure that programs and policies are applied uniformly across the country.

The Legislative and Intergovernmental Affairs Branch is responsible for providing technical interpretations of the Income Tax and related Acts, and for working with officials of the Department of Finance in the development of tax policy. The Branch is also responsible for providing statistical services, for registering pension plans and charities, and for liaising with provincial and foreign governments on tax-related matters.

The Appeals Branch is responsible for resolving notices of objection and appeals submitted by taxpayers who do not agree with their tax assessments. To process the notices of objection, each Taxation Centre and District Taxation Office has an Appeals Division which is under the direction of the Assistant Deputy Minister. Appeals are resolved in conjunction with the Department of Justice.

Five Regional Assistant Deputy Ministers are responsible for leading the activities of eight Taxation Centres, 38 District Taxation Offices, the International Taxation Office, and numerous Tax Clinics located in the Atlantic, Quebec, Central, Ontario and Western Regions (see Chapter 4, Appendix 2). Local directors are responsible for the implementation and delivery of all programs assigned to field offices in a manner consistent with established policies.

The Finance and Administration Branch is responsible for the planning, development and maintenance of national policies, programs and procedures in the areas of finance, administration, security, resource management, real property management, the printing and distribution of tax forms, the design and development of corporate management information, and laboratory and scientific services.

The Human Resources Branch develops national policies, programs and standards for staffing, organization, classification, official languages, employment equity, staff relations, training, pay and benefits, and human resources planning functions.

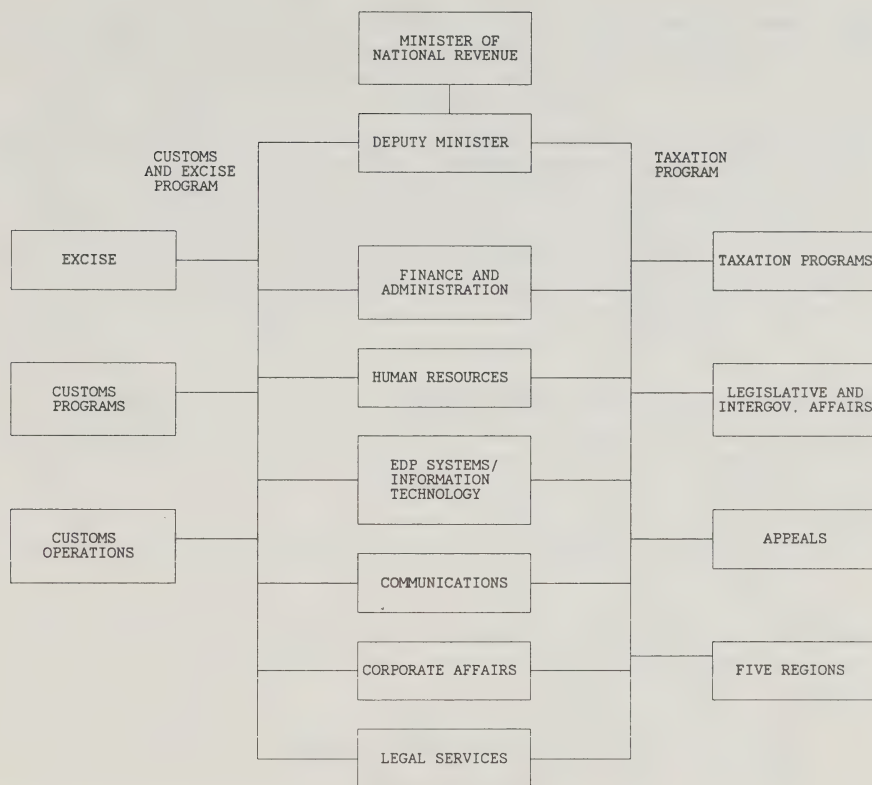
The EDP Systems/Information Technology Branch is responsible for the research, development, maintenance and operations of EDP systems in support of the Department's various programs and provides computer-related services to other departments and levels of government.

The Communications Branch develops and coordinates national policies and programs related to the Department's overall communication strategies, and provides functional direction to field offices regarding public affairs activities, outreach communications and the resolution of client problems.

The Corporate Affairs Branch plans and directs the Department's internal audit and program evaluation activities. The Branch is also responsible for corporate development initiatives, special projects, the provision of corporate secretariat services, ministerial correspondence and access to information and privacy.

The Senior General Counsel (Legal Services) provides an advisory service to the Deputy Minister and the Department on legal matters arising from its role in the administration of various Acts and related statutes.

Figure 1-2: Organization Structure



Departmental Priorities

The Department recognizes that, at present, Canadians and Canadian businesses often have to deal separately with the different programs it administers. The integration of Revenue Canada will allow the Department to be more responsive to changing needs, streamline operations, reduce the administrative burden on taxpayers, reduce costs and duplication, and improve the quality of its services and programs. A single integrated administration will result in greater efficiency and productivity that will benefit both the Department and its clients. In pursuing its mandate, Revenue Canada will continue to work closely with Canadians to ensure that their interests are well-served by departmental programs.

For 1993-94, the priorities of the Department include:

North American Free Trade Agreement (NAFTA): The Department continues to face unprecedented changes and numerous challenges in all activity areas. Of particular importance in 1992-93 was its contribution to the North American Free Trade Agreement (NAFTA) negotiations. Designed to establish a free-trade area among Canada, the United States and Mexico, NAFTA is tentatively scheduled for implementation on January 1, 1994. The agreement is intended to enhance business opportunities for Canadian companies throughout North America and will result in an expanded client base for appeals and rulings. Exporters will now be allowed to appeal cases and obtain advance rulings whereas previously only importers had this right. Implementation of the agreement will also result in a material increase in monitoring and verification workloads.

Improved Service to Clients: The re-engineering of Revenue Canada's administration will continue in order to take advantage of the benefits that integration and streamlining can provide. Among other things, the integration plan envisions:

- simultaneous GST, income tax and source deduction audits, where possible, to eliminate duplication and reduce burden on clients;
- an integrated collection program so that clients and their representatives need only deal with one Revenue Canada official;
- the provision of a convenient "one-stop shopping" service whereby clients can obtain information, acquire forms and make payments at any of about 130 Customs, Excise and Taxation offices across the country;
- a single remittance for GST, Customs and Taxation, eliminating the need for businesses to file separate remittances to three different components of Revenue Canada;
- a new system to enable businesses to offset a liability in one area, such as Taxation, with overpayments or refunds from another, such as GST;
- a simplified, combined business return, enabling small businesses with gross sales of less than \$500,000 to file a net payment in a single annual return; and

- a harmonized Fairness Package to bring the GST legislation in line with existing policy at Taxation: this will allow the Department to deal with the imposition of interest and penalties that arise in circumstances beyond the taxpayers' control.

Single Business Registration Number (SBRN): The February 25, 1992 Federal Budget announced that a Single Business Registration Number would be developed to replace the various identification numbers that Canadian businesses are currently required to use in their dealings with different federal departments. Revenue Canada is spearheading this initiative and proposes to use the GST registration number as the root of the SBRN. Four major Revenue Canada business programs will form the core of the SBRN system: corporate income tax; payroll deductions; GST; and customs duties and taxes.

The SBRN will first be offered to new businesses and, after an initial test at eight locations in 1993-94, the system will be implemented nationally. Existing businesses will then be asked if they want to switch to the new number. The SBRN is a strategic investment for Revenue Canada that will mean less paperwork for business, greater efficiency and responsiveness by government, better economic statistics, and a more effective system of revenue collection.

Intensified Revenue Generation: The December 2, 1992 Economic and Fiscal Statement also encompassed a number of initiatives to ensure that those who owe tax make their payments, and do so in a timely manner. Accordingly, the 1993-94 Estimates provide additional resources for the enhancement of Revenue Canada's enforcement and revenue collection capabilities. Details of expenditures and the anticipated increase in government revenues are discussed in Chapters 2 and 3, as they apply to each Program.

Operating Budget Reduction of 3%: In response to the reduction measures set out in the Economic and Fiscal Statement tabled by the Minister of Finance on December 2, 1992, Revenue Canada has initiated a comprehensive review of all departmental activities and procedures. The objective of this exercise is to identify and implement specific program changes that will enable the Department to achieve the 3% reduction target for 1993-94 and future years in a way that minimizes the impact on its clients, government revenues, and its employees. In doing this, the Department has recognized that essential services must be maintained, that the security of information must not be compromised or impaired, that the balance between service and compliance must be preserved while optimizing government revenue, and that investment in employees through training and development must be continued.

Environmental Awareness: The Department continues to support the Government's Green Plan through the promotion of the 3R philosophy of Reduce, Reuse and Recycle. To reflect its commitment to the philosophy, the Department has already undertaken many related environmental initiatives.

Departmental Spending Plan

Figure 1-3: Spending Plan by Program

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Change		For details see page
			\$	%	
Budgetary					
Customs and Excise	1,054,599	1,036,179	18,420	1.8	2-8
Taxation	1,420,873	1,381,708	39,165	2.8	3-9
Gross Budgetary	2,475,472	2,417,887	57,585	2.4	
Less: Revenues Credited to the Vote	95,752	92,639	3,113	3.4	3-9
Net Budgetary	2,379,720	2,325,248	54,472	2.3	
Full-Time Equivalents (FTE):					
Customs and Excise	14,661	15,127	(466)	(3.1)	2-8
Taxation	25,780	25,515	265	1.0	3-9
Total FTE	40,441	40,642	(201)	(0.5)	

Figure 1-4: Net Expenditures by Program

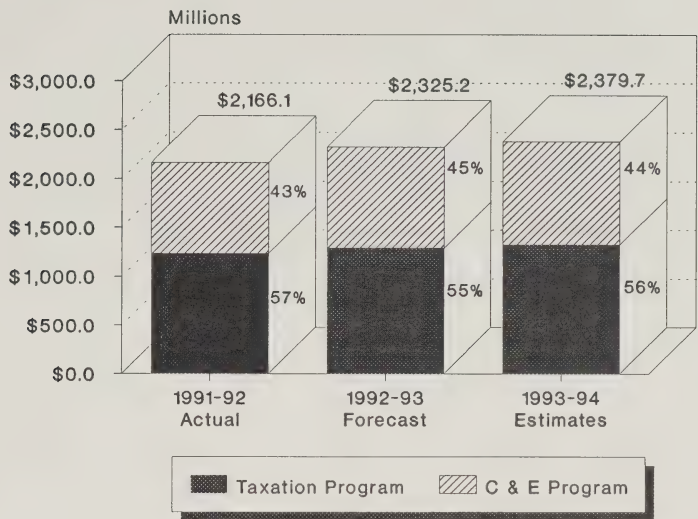
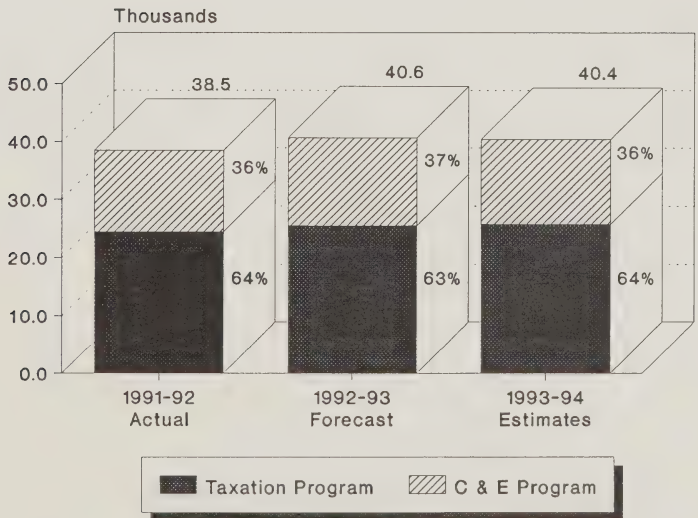


Figure 1-5: Number of Full-Time Equivalents by Program



Chapter 2
Customs and Excise Program
1993-94
Expenditure Plan

Table of Contents

Spending Authorities

A. Authorities for 1993-94	2-4
B. Use of 1991-92 Authorities	2-5

Section I - Program Overview

A. Plans for 1993-94 and Recent Performance	
1. Highlights	2-6
2. Summary of Financial Requirements	2-8
B. Background	
1. Introduction	2-12
2. Mandate	2-13
3. Program Objective	2-13
4. Program Organization for Delivery	2-13
C. Planning Perspective	
1. External Factors Influencing the Program	2-16
2. Initiatives	2-18
3. Update on Previously Reported Initiatives	2-22
D. Program Effectiveness	2-24

Section II - Analysis by Activity

A. Excise	2-25
B. Customs	2-34
C. Corporate Administration	2-45

Section III - Supplementary Information

A. Profile of Program Resources	
1. Financial Requirements by Object	2-50
2. Personnel Requirements	2-51
3. Capital Expenditures	2-52
4. Transfer Payments	2-53
5. Revenue	2-54
6. Remissions	2-55
7. Net Cost of Program	2-56

Details of Spending Authorities

A. Authorities for 1993-94

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates	1992-93 Main Estimates
	National Revenue Customs and Excise		
1	Operating expenditures	830,145	804,751
5	Capital expenditures	57,000	39,637
10	Contributions	91,815	69,000
(S)	Minister of National Revenue - Salary and motor car allowance	51	51
(S)	Contributions to employee benefit plans	75,588	92,668
Total Program		1,054,599	1,006,107

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1993-94 Main Estimates
	National Revenue Customs and Excise	
1	Customs and Excise - Operating expenditures	830,145,000
5	Customs and Excise - Capital expenditures	57,000,000
10	Customs and Excise - Contributions	91,815,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1993-94					1992-93 Main Estimates
	Budgetary					
	FTE*	Operating	Capital	Grants & Contributions	Total	
Excise	4,979	337,357	32,718	91,815	461,890	429,825
Customs	8,514	441,458	11,656	-	453,114	414,783
Corp. Admin.	1,168	126,969	12,626	-	139,595	161,499
	14,661	905,784	57,000	91,815	1,054,599	1,006,107
1992-93 Human Resources (FTE)	14,290					

* See Figure 2-22 for additional information on Human Resources.

B. Use of 1991-92 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)		Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
National Revenue Customs and Excise				
1	Operating expenditures	820,602,000	813,702,001	780,365,988
5	Capital expenditures	44,699,000	51,599,000	49,761,171
(S)	Minister of National Revenue- Salary and motor car allowance	51,100	51,100	51,100
(S)	Contributions to employee benefit plans	90,461,000	99,113,000	99,113,000
Total Program - Budgetary		955,813,100	964,465,101	929,291,259

Section I

Program Overview

A. Plans for 1993-94 and Recent Performance

1. Highlights

This section highlights Customs and Excise Program's recent major achievements and plans for 1993-94.

Improved Client Relationship: The Program is implementing a number of initiatives that significantly change the way it does business with clients. The goal is to help Canadian business more easily meet federal legislative and policy requirements and be more internationally competitive. (See page 2-18.)

Goods and Services Tax (GST): In 1992, the agreement to harmonize the GST and the Quebec Provincial Sales Tax came into force and Quebec began administering the GST in that province on behalf of the federal government.

Construction of the Summerside, P.E.I., GST Processing facility, announced by the Prime Minister in May 1990, is on schedule. Transfer of operations from the Interim Processing Centre in Ottawa will begin in September 1993, for completion early in April 1994. (See page 2-22.)

Intensified Revenue Generation: As a function of the Government's deficit reduction objectives, resources are being directed to ensure that revenues owing the Government are duly collected. To this end, resources are being allocated on a priority basis to taxpayer information and education, and audit and collection functions. (See page 2-19.)

Transportation Tax Rebate: Designed to put the Canadian transportation industry on an equal footing with its U.S. counterpart, this diesel-fuel rebate program was implemented in 1992. (See page 2-20.)

Visitors' Rebate Program: Implemented to enhance tourism, by allowing visitors to Canada to receive GST refunds on qualified purchases. Since July 1, 1992, in an effort to improve efficiency and realize economies, the Program has administered the provincial-sales-tax rebate for Quebec and Manitoba. (See page 2-20.)

Tobacco Smuggling: The Program has introduced various countermeasures to combat the increase in tobacco smuggling over the last two years and to reduce the resulting loss of revenues to the federal and provincial governments and Canadian businesses alike.

In December 1992, an omnibus bill to amend the *Customs Act*, the *Excise Act*, the *Excise Tax Act*, and the Criminal Code was tabled in Parliament. This legislation institutes controls on the re-importation of previously exported goods (such as Canadian cigarettes) and increases the fines levied for possession of contraband. (See page 2-20.)

Canada Drug Strategy: This joint-force agreement with the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) to combat drug smuggling and reduce the harmful effects of substance abuse on individuals, families and communities has been renewed for a five-year period. (See page 2-20.)

North American Free Trade Agreement (NAFTA): The Program played an active role in the negotiations to establish a free-trade agreement between Canada, the United States and Mexico. NAFTA, tentatively scheduled for implementation on January 1, 1994, is intended to enhance business opportunities for Canadian companies throughout North America. (See page 2-21.)

Cross-Border Shopping and Customs 2000: In 1992-93, the Program implemented a number of Government policy measures and systems changes under the term "Customs 2000" to address the problem of cross-border shopping. Together, these have helped level the playing field for Canadian businesses in competition with their U.S. counterparts. In 1993-94, the Customs Activity will continue to place emphasis on this area to ensure the maintenance of an appropriate balance between service to the travelling public and the collection of duties and taxes owed on cross-border importations. (See pages 2-21 and 2-22.)

Postal Importation and Courier Initiatives: In order to create a better balance among client service, business competitiveness and revenue collection, the Program implemented a number of measures to address cross-border shopping by mail. These include the Postal Imports Remission Order and the Courier Imports Remission Order, as well as an agreement reached with Canada Post Corporation to collect duties owing to the Crown. (See page 2-21.)

Departmental Integration: During 1992-93, the Corporate Administration Activity has focused on the introduction of streamlined services to reflect the departmental integration described fully in the Departmental Overview.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 2-1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Change	For Details See Page
Excise	461,890	410,619	51,271	2-27
Customs	453,114	478,939	(25,825)	2-35
Corporate Administration	139,595	146,621	(7,026)	2-47
	1,054,599	1,036,179	18,420	
Human Resources (FTE)*	14,661	14,917	(256)	

* See Figure 2-22 for additional information on Human Resources.

Explanation of 1993-94 Main Estimates Change: The estimated expenditures for 1993-94 are \$18.4 million, or 1.8%, higher than the 1992-93 forecast, as at November 30, 1992. These changes are due mainly to the following:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Capital Investment Plan - facilities renovation and restoration to meet health and safety requirements and to replace essential equipment at border crossings;	-	4,100
■ December 1992 Economic Statement - net difference of the 2% and 3% expenditure cut to the operating budget for 1992-93 and 1993-94, respectively;	85	(10,465)
■ Employee Benefits Plan Contributions - 1992-93 change in Public Service pension legislation;	-	19,897
■ Official Languages - enhanced bilingual services at Customs and Excise locations;	63	2,500
■ GST Initiatives - net decrease in funding as the program approaches maturity;	(460)	(14,315)
■ GST Quebec Contribution - increased compensation to the province for 12 months of operation in 1993-94, compared with 9 months in 1992-93, following July 1, 1992, program start-up;		9,815
■ GST Summerside Processing Centre - start-up costs for the transfer of operations from Ottawa to P.E.I.;	268	28,915

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Postal and Courier Initiatives - reduced funding in 1993-94 for the joint initiative with Canada Post Corporation to collect duties and taxes on mail-order imports;	(72)	(17,789)
■ Intensified Revenue Generation - increase in FTEs and decrease in start-up funding for initiatives designed to generate incremental revenues;	98	(2,349)
■ Facilities Transfer - decrease in funds transmitted with the facilities transfer from Public Works;	-	(6,766)
■ Personal Alarm Security System - reduction due to phasing-out of the project in 1993-94;	-	(3,712)
■ Budgetary Reprofileing - 1992-93 funding for Lacolle construction for Customs, and Automated Voice Response System for Excise moved to 1993-94;	-	4,600
■ Customs 2000 - decrease in funding in 1993-94 for initiatives described in Customs Activity section; and	(23)	(5,000)
■ Miscellaneous - primarily inflation allowance, EDP systems maintenance, reduced FTE complement due to transfers and student employment.	(215)	8,001
	<hr/>	<hr/>
	(256)	18,420

Explanation of 1992-93 Forecast: The 1992-93 expenditure forecast (as at November 30, 1992) is \$30.1 million, or 3.0% higher than 1992-93 estimates. This is due to the following initiatives:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ February 1992 Budget Reduction - 3% non-salary O&M and Communications cuts;	-	(7,782)
■ December 1992 Economic Statement - 2% expenditure cut to operating budget;	(210)	(16,609)
■ Excise Tax Transportation - increased personnel costs to administer tax-rebate program;	56	2,270
■ Employee Benefits Plan Contributions - reduction related to the 1992-93 change in Public Service pension legislation;	-	(40,571)

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Postal and Courier Initiatives - joint initiative with Canada Post Corporation for duty and tax collection on mail-order imports;	262	48,688
■ GST Summerside Processing Centre - transfer of operations from Ottawa to P.E.I.;	24	4,102
■ Intensified Revenue Generation - additional resources for initiatives designed to generate incremental revenues;	374	31,767
■ Tobacco Smuggling Initiatives - increased funding to combat illegal tobacco exports and imports;	105	10,219
■ Canada Drug Strategy & Related Initiatives;	2	75
■ Official Languages - enhanced bilingual services at Customs and Excise locations;	14	500
■ Budgetary Reprofile - 1992-93 funding moved to 1993-94 for GST Major Crown Project; and	-	(15,587)
■ GST Quebec - increased compensation to the province due to larger number of registrants than anticipated.		13,000
	<u>627</u>	<u>30,072</u>

Figure 2-2: Financial Results for 1991-92

(thousands of dollars)	1991-92		
	Actual	Main Estimates	Change
Excise	359,137	433,062	(73,925)
Customs	442,316	418,816	23,500
Corporate Administration	127,838	103,935	23,903
	929,291	955,813	(26,522)
Human Resources (FTE)*	14,008	14,552	(544)

*See Figure 2-22 for additional information on Human Resources.

Explanation of 1991-92 Actual Change: Figure 2-2 compares actual expenditures in 1991-92 to estimates. The decrease of \$26.5 million, or 2.8%, is a net figure comprised primarily as follows:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ February 1991 Budget Reduction - 3% cut in operating budget;	-	(28,600)
■ Postal Import Remission Order - increased resources for additional workload due to legislative changes with regard to duties and taxes on postal imports;	131	6,100
■ Cross-Border Shopping - increased resources to reduce long line-ups at border points and to facilitate collection of duties and taxes;	110	5,700
■ GST-Related Initiatives - net cost reductions experienced in GST harmonization with Quebec, and other GST-related initiatives; and	40	(11,200)
■ Salaries and Wages Adjustments;	-	12,700
■ Lapsed FTEs - staffing delays in GST implementation;	(323)	(14,800)
■ Employee Benefits Plan Contributions; and	-	8,600
■ Miscellaneous - FTE reduction due to salary converted to other operating expenditures and capital.	(502)	(5,022)
	<hr/>	<hr/>
	(544)	(26,522)

Figures 2-3 and 2-4 illustrate the Program resource distribution for 1993-94.

Figure 2-3: Full-Time Equivalents by Activity 1993/94

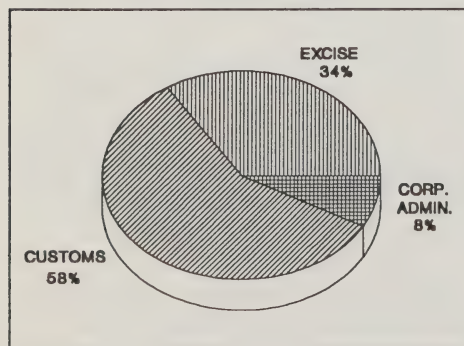
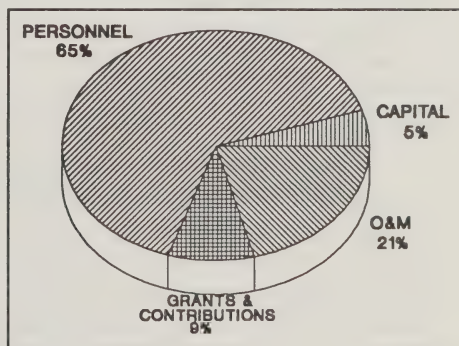


Figure 2-4: Gross Expenditure by Category 1993-94



B. Background

1. Introduction

The Customs and Excise Program serves the public through its three businesses: tax-policy administration, trade-policy administration and border-policy administration. Program results contribute significantly to achieving the Government's social and economic objectives.

In administering federal tax policy, the Program ensures that the appropriate amount of taxes and duties comprising the Government's tax-policy framework are collected. It also ensures that, to the greatest extent possible, Canadian businesses are not at any unfair disadvantage with foreign competition. As a regulatory body, Customs and Excise collects and/or ensures the collection of appropriate commodity taxes, goods and services taxes, excise duties and import levies on transactions that occur both domestically and at the time of importation. Revenue programs, based on voluntary compliance, are supported by simple reporting requirements and extensive information programs, as well as by targeted risk-analysis and verification activities (including enforcement). The effective administration of tax policy ensures that funds are collected to finance Government programs and reduce the federal deficit.

Through the effective and balanced administration of trade agreements and policies, the Program further supports the competitiveness of Canadian businesses vis-à-vis their foreign competitors. Trade-policy administration activities include verifying the origin, description and value of goods, thus ensuring the integrity of international trade agreements; investigating and taking action on unfair trade practices which threaten or undermine Canadian industry; and imposing and collecting duties and taxes and facilitating their relief, where applicable.

In its border-policy administration, the Program is responsible for providing an initial screening process at points of entry into Canada on behalf of a number of other government departments, including Agriculture, Health and Welfare, Consumer and Corporate Affairs, and Employment and Immigration. Thus, the Program serves to protect Canadians from the illegal entry of undesirable individuals and the illegal importation of controlled or illegal goods, such as guns and drugs, and of unsafe or undesirable products, such as hazardous waste.

The Program's success in servicing the public depends upon how well it balances its two principal functions: facilitating voluntary compliance with legislation through information dissemination; and detecting and correcting non-compliance through verification and enforcement activities, such as audit and investigation. Program or system changes are guided by factors such as the impact of procedures and processes on the competitiveness of departmental clients; the state of the economy and the business community that the Program regulates; and the degree to which international

travel and trade are facilitated.

Consultation with stakeholders is key to achieving the best balance between facilitation and enforcement activities. To this end, the Program increasingly seeks input from its clientele to find solutions to emerging problems and challenges. As the Program continues to evolve, its service to clients will continue to relate directly to the needs of stakeholders, expressed through a consultative process and various feedback mechanisms, including compliance and enquiries functions.

2. Mandate

The *Department of National Revenue Act* charges Customs and Excise with the responsibility for "the control, regulation, management and supervision of duties of Customs and Excise including taxes imposed by the *Excise Tax Act*." The Minister of National Revenue is also responsible for administering the *Customs Act*. Other major statutes included in the legal mandate of Customs and Excise are the Customs Tariff, the *Special Import Measures Act*, the *Excise Act*, the *Excise Tax Act*, and the Softwood Lumber Products Export Charge, all of which are the legislative responsibility of the Minister of Finance.

Other Acts of Parliament, which Customs and Excise administers on behalf of other departments, appear in Chapter 4, Appendix 3.

3. Program Objective

The Customs and Excise objective is "to ensure that all duties, taxes and other relevant charges and levies are assessed, collected and where appropriate, refunded; to control, for the protection of Canadian industry and society, the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada as required to achieve compliance with legislation; to protect Canadian industry from real or potential injury caused by the actual importation of dumped or subsidized goods, as well as by other forms of unfair foreign competition."

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Customs and Excise Program is divided into three Activities which reflect the processes undertaken by the Program to fulfil its mandate. Two of these activities, Customs and Corporate Administration, are divided into sub-activities, as presented in Figures 2-5 and 2-6.

Figure 2-5: Activity Structure

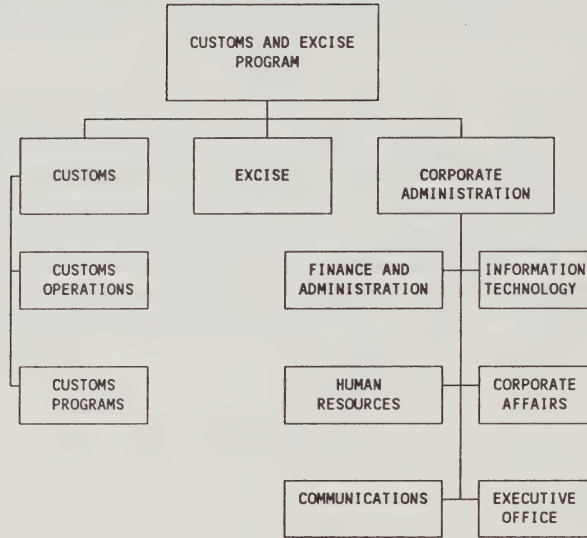


Figure 2-6: 1993-94 Resources by Organization/Activity

		Excise	Customs	Corporate Admin.	Org. Totals
ADM Excise	FTE	4,979			4,979
	\$000	461,890			461,890
ADM Customs Operations	FTE		8,050		8,050
	\$000		423,467		423,467
ADM Customs Programs	FTE		464		464
	\$000		29,647		29,647
ADM Finance and Administration	FTE			363	363
	\$000			28,406	28,406
ADM Information Technology	FTE			267	267
	\$000			73,539	73,539
ADM Human Resources	FTE			355	355
	\$000			22,476	22,476
DG Corporate Affairs ¹	FTE			65	65
	\$000			6,193	6,193
DG Communications	FTE			56	56
	\$000			4,735	4,735
Executive Office	FTE			62	62
	\$000			4,246	4,246
Activity Totals	FTE	4,979	8,514	1,168	14,661
	\$000	461,890	453,114	139,595	1,054,599

¹Formerly Audit and Evaluation Branch under Customs and Excise. In the integrated Revenue department, Audit and Evaluation is part of Corporate Affairs.

C. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Customs and Excise operational planning is based on, and affected by, a wide range of factors, including: forecast workload volumes in key activities; the increased application of computer technology; and Government policy decisions. All these factors must be addressed in a context of scarce resources and expected productivity improvements.

Workload: The Excise activity has undergone a tremendous change in recent years. The amendments to the *Excise Tax Act*, which introduced the Goods and Services Tax (GST), have now been in operation for close to two years and, while the administrative structures are in place, there have been a number of amendments and legislative changes requiring operational adjustments. As well, demands from the public for information and services regarding the tax have been greater than originally anticipated, resulting in unexpected workload pressures--as at December 31, 1992, there were 1.86 million GST registrants--260,000 more than originally anticipated. By March 31, 1993, an additional 80,000 registrants are anticipated, with a further 70,000 by the end of the 1993-94 fiscal year.

The Customs Activity will be affected by the continued trend towards increased global trade, bringing increased movement of goods and travellers in and out of Canada. The cross-border shopping phenomenon, while on the decline, will also continue to affect workload in the near future, as the Activity deals with travellers and postal importations. The North American Free Trade Agreement (NAFTA), adding Mexico to the Canada-U.S. trading bloc, will require significant preparatory work initially on public information, systems adjustments and staff training. Under NAFTA, the Program's client base will expand to include all of North America for import rulings and appeals; monitoring and verification activities will span the continent. The Program will also continue to ensure the integrity of existing trade agreements, such as the Free Trade Agreement, to ensure that only those goods which are entitled to the benefits of the agreement receive them. If there is a successful conclusion to the General Agreement on Tariffs and Trade - Multilateral Trade Negotiations in the near future, the Program will be obliged to adjust policies and systems to implement the outcome. The Program will continue to respond to Canadian industry by investigating any complaints of unfair trade under the *Special Imports Measures Act*. Finally, the surge in tobacco and drug smuggling has forced the Program to become more innovative in combatting this breach of Canadian law. At the same time, the Program must also respond to Canadian-industry demand for more efficient and cost-effective techniques to facilitate the movement of low-risk goods and travellers across Canadian borders.

Technological Changes: The Program is in the process of developing a far-reaching and cost-effective information technology strategy against a backdrop of exponential improvements in information technology. It is anticipated, for example, that with such innovations as an electronic highway linking all its offices, and with continued pursuit of Electronic Data Interchange and Electronic Funds Transfer technology, paper burden can be diminished and costs decreased for the Program and clients alike.

While the need to maintain the primary Customs and GST systems will continue, new technologies have emerged to permit wider distribution of computing power. The Travellers' Entry Processing System (TEPS) is one such application at Canadian border points. TEPS permits 130 million travellers entering Canada each year to comply readily with duty requirements. Similarly, the required taxes and duties payable on approximately 30 million annual postal importations are facilitated by another "distributed" technology application, the Postal Import Control System (PICS). Both TEPS and PICS were built upon the same technology that was used in the GST preparations--an application of the "open systems" approach, which is fully consistent with the Strategic Direction for the 90s, recently published by the Treasury Board Secretariat.

The Program will continue to expand the use of this distributed technology in the future in ways which will enhance client services and support the competitiveness of Canadian business in the global market place.

Government Policy Decisions: Government policy decisions that will affect Customs and Excise in the years to come include:

- the continued evolution towards tax simplification;
- increased public-service efficiency and deficit reduction;
- increased emphasis on service to the public and consultation with client groups;
- increased efforts to reduce paper burden for internal and external clients;
- controlling entry into Canada of illegal drugs;
- accelerated trade liberalization arising from the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations and the North American Free Trade Agreement;
- increased emphasis on Canadian competitiveness as the means to enable Canadian business to operate successfully in an increasingly globalized market; and

The extent to which the Program is affected by these policy decisions will vary from ongoing support for some decisions to the actual implementation and enforcement of others.

2. Initiatives

Improved Client Relationship: In 1992, the Minister announced certain initiatives to change significantly the way the Program does business. The goal is to help Canadian business more easily meet federal legislative and policy requirements and be more internationally competitive. While these initiatives, in fact, include the ultimate integration of all taxation matters, the following details relate primarily to the Customs and Excise Program.

To begin, Customs and Excise will improve Program accessibility. Clients will be able to obtain information, make payments and acquire forms in 130 offices across Canada. Client dealings will be facilitated through the introduction of a single registration number, allowing the Program to serve clients better on all tax matters for which it is responsible. Similarly, the option of a combined return for GST, customs duties and income tax will allow for liabilities or credits in one tax area to offset those in another. As a corollary to this initiative, there will be an integrated collection program for all Revenue Canada accounts and an integration of GST, income-tax and source-deduction audits.

The following are further specific initiatives:

- **Electronic Data Interchange (EDI):** Pilots for these key elements of the Program's "New Business Relationship," will be established in 1993, when a number of projects will be implemented to determine the optimal approach. The Program is moving towards a fully paperless option for reporting and accounting of imports and exports. At present, 55% of entries are processed electronically.
- **"No Hassle" Release:** To accelerate the Customs commercial process for clients, shipments will not be detained due to minor documentation infractions. Instead, importers will be given the opportunity to correct such outstanding issues after release. The Program will also move from verification on a transaction-by-transaction basis to an audit approach, thus minimizing documentation requirements. Customs will also be encouraging the use of EDI to promote paperless, computer-to-computer transactions for importers, using the Customs Automated Data Exchange System (CADEX). With periodic consolidated accounting/audit options, importers will be able to present consolidated accounting documents or CADEX transmissions periodically, rather than for each import shipment.
- **Nationally Consistent Rulings:** A system will be created whereby an import ruling for certain goods will be valid nationally for identical products. Currently, for certain products, there is no certainty as to the duty charged at different ports of entry into Canada, and future importations of the same product can be subject to constant challenges through re-assessments. With the new system in place,

businesses will find financial planning easier, since their tax liability for a given product will be known, and they will save money on audits and supervisory time responding to re-assessment inquiries.

Reduced Filing Obligations: To reduce paper work and administration costs for both taxpayers and the Program, small businesses will now be required to file only one tax return every year, instead of four. Similarly, GST payments need be made only once a year by small businesses who collect less than \$1,500 in GST annually. (Formerly, above a \$1,000 threshold, monthly or quarterly instalment payments had to be made.) In addition, the number of "elections" (or choices of treatment options) that a taxpayer is obliged to make each year, will decrease. Nine of the previous 26 "election" forms are already slated for elimination; the others are under review.

Tailor-made Business Assistance: An improved targeting of information and education programs is being undertaken, including the following:

- Start-up assistance for small businesses operating under the GST for the first time;
- "Show Me" pamphlets, offering plain-language basics on the GST for specific business sectors;
- GST videos for registrants, available through trade associations, cable television stations, schools and libraries; and
- Better information for small businesses on the use of the "quick" method for GST calculation.

Intensified Revenue Generation: The previous federal budgets and the Economic and Fiscal Statement of December 2, 1992, called for the Program to intensify efforts to assess and collect tax revenues owed to the Government. In this manner, the Government anticipates improving its fiscal situation without imposing any new taxes. In response, the Program initiated plans to enhance existing programs with the potential for high-dollar recovery.

In Excise, it was decided that a balanced approach would be desirable, involving a combination of enhanced activities in post-assessing, collection and audit areas of the Program. In 1993-94, Excise resources will be increased by \$7.2 million for increased auditing and collection activities, with the anticipation of recovering net revenues of approximately \$100 million.

Customs resources will be increased by \$22 million in 1993-94 for expanded compliance verification and enforcement activities of existing programs. Within the commercial stream, this encompasses enhanced reviews for tariff classification,

valuation and eligibility under the Free Trade Agreement, as well as increased end-use audits and fraud investigations. Within the travellers stream, additional resources are being devoted to ensuring that a consistently high level of compliance with existing legislation is maintained. The initiatives also include revisions to current customs fees for special services, brokers' fees, and sufferance-warehouse and duty-free-shop licences. It is anticipated that net revenues will increase by \$33 million in 1992-93 and by \$140 million in future years.

Tobacco Smuggling: Over the past two years, Canada has experienced a dramatic increase in tobacco smuggling. To address this issue, a special interdepartmental committee was formed, which concluded that legislative amendments and increased enforcement would be the most effective countermeasures. The Treasury Board approved additional resources to conduct bonded-warehouse and duty-free-shop audits and increase border enforcements. These measures resulted in 9,567 seizures valued at \$4.3 million in 1991-92 and an estimated 20,383 seizures valued at \$6.3 million for 1992-93.

Other measures introduced to combat tobacco smuggling include improved product coding and package markings; tighter controls on sales by duty-free shops and bonded-warehouse operators; more stringent fines; and an aggressive public awareness program.

Transportation Tax Rebate: Designed to put the Canadian transportation industry on an equal footing with its U.S. counterpart, this rebate program was implemented in 1992. This program is designed to rebate specific amounts of excise tax to truckers and other transporters on their purchases of diesel fuel for use in commercial activities. Over 54,000 claimants are expected to benefit from this program, which terminated on December 31, 1992, with final filing due June 30, 1993.

Visitors' Rebate Program: Non-resident individuals visiting Canada are entitled to apply for a rebate of GST paid on most goods purchased in Canada for export and on charges for accommodation of up to 30 days. The program will cost \$5.5 million and 88 FTEs in 1993-94. In 1992, the Provinces of Quebec and Manitoba signed agreements with the federal government to administer visitors' rebates for provincial sales tax on a cost-recovery basis.

Canada Drug Strategy: The objective of this program is to develop and deliver practical and reliable aids (contraband-detection kits, specimen-isolation units, etc.) to field personnel for the interdiction of contraband. This initiative includes extensive consultations with Transport Canada, the RCMP and the National Research Council. Some 2,125 seizures valued at \$715.6 million were made in 1991-92; it is estimated that 1,983 seizures with a value of \$475 million will be made in 1992-93 and 2,054 seizures with a value of \$550 million will be made in 1993-94.

North American Free Trade Agreement (NAFTA): NAFTA establishes a free-trade area among Canada, the U.S. and Mexico. Domestic legislation is being developed for presentation to Parliament, with January 1, 1994, the proposed implementation date. NAFTA provides for enhanced business opportunities for Canadian companies throughout North America. Since the Agreement calls for customs provisions that provide business with certainty and uniformity, the three countries are required to develop and apply uniform NAFTA customs regulations and interpretations. The Program will, therefore, establish a permanent Customs sub-group to oversee these provisions. An advance-ruling program will afford importers and exporters increased certainty and access to Customs decisions. Appeal rights on origin decisions will be extended to both exporters and importers. There will also be provision for common certificates of origin, record-keeping requirements and streamlined customs dispute-settlement procedures.

Cross-Border Shopping: Although recent trends indicate that this phenomenon is beginning to decline, the estimated 130.5 million travellers of all types in 1992-93 will slightly exceed last year's record high of 127.8 million. In 1992-93, the Program implemented several Government measures to address this issue. These measures, coupled with a lower Canadian dollar and countermeasures implemented in border communities, contributed to a decline in same-day trips across the Canada-U.S. border--a trend that is expected to continue in 1993-94. As part of its integrated response to ensuring a "level playing field" for retailers, the Government has expressed its willingness to help collect provincial taxes at the border, thus ensuring equal treatment for goods bought in Canada and elsewhere. In this vein, the Program will continue negotiations towards collection of provincial tobacco, alcohol and sales taxes at the border.

Postal Importation and Courier Initiatives: Introduced to address the loss of revenue due to increased cross-border shopping through foreign mail-order houses, these initiatives include:

- Reducing the Postal Imports Remission Order and Courier Imports Remission Order to \$20 Canadian from \$40;
- Transferring the responsibility for the collection of duties and taxes, along with some material-handling and data-entry functions, to Canada Post Corporation; and
- Implementing the automated Postal Imports Control System nationally to support all related initiatives and, thereby, to generate net incremental revenues (\$66 million in 1992-93; \$129 million in 1993-94 and ongoing).

3. Update on Previously Reported Initiatives

Goods and Services Tax (GST): The GST was implemented on January 1, 1991, following a period of planning and preparation that focused on developing the simplest possible procedures and helping vendors prepare for implementation. In keeping with Program philosophy, the operational emphasis is on maintaining an appropriate balance between service and enforcement.

In 1992-93, the Program continued its multi-year GST implementation plan, which will see the administration achieve maturity in 1993-94. Excise has been actively involved this year in developing GST simplification procedures and in creating strategic alliances with other tax administration groups to enhance overall program efficiency. During 1993-94, the focus will be on further compliance facilitation, including simplification procedures, employee training, systems enhancement and integration within the rest of the revenue portfolio. Overall, the emphasis will be on balance between those functions which provide service to the public (thereby encouraging voluntary compliance) and those which detect and correct accidental or deliberate non-compliance.

Excise Tax Act: Draft amendments to the *Excise Tax Act*, released for consultation on September 30, 1992, are designed to enhance simplicity, close loopholes, remedy technical problems and increase rebates.

Reforms initiated as part of the Excise Duty Action Plan will continue in fiscal year 1993-94. Progress on the review was slowed in 1992-93, as resources for both the Departments of Finance and Revenue were diverted to work on an omnibus bill dealing with tobacco smuggling, tabled in Parliament in December 1992.

Cross-Border Shopping: In the ongoing effort to streamline the movement of low-risk goods and people across Canadian borders, and in response to increased cross-border shopping, the Government introduced a number of initiatives in 1991-92, under the term "Customs 2000". In 1992-93, progress occurred on the following initiatives:

- **Travellers' Entry Processing System (TEPS):** TEPS automated cash machines were installed at 77 border crossings to reduce average travellers' processing time to approximately 2.5 minutes from as much as 30-90 minutes, generating \$70 million in incremental revenues. Total implementation cost was \$6.4 million.
- **Primary Automated Lookout Systems (PALS):** Instrumental in improving Customs and Immigration enforcement activities, this system is now being implemented nationally at international airports and at the Niagara Falls land-border facility. A decision will be made early 1993-94 on national land-border

implementation.

- **Line Release System:** This system, expediting commercial release, includes Pre-Arrival Release System (PARS) and Inland PARS. It is now operational at 19 major-highway ports and 24 inland-highway sufferance warehouses.
- **Regional Intelligence Analysis Units:** These units, providing a comprehensive analysis of factors and trends in Customs enforcement activities, have been implemented in eight Customs regions, with the remaining two regions expected to be on line by March 31, 1993. Analyses conducted by these teams to date have yielded specific targets for Customs Assessment and Investigations related to smuggling and other fraudulent activities.
- **Flexible Response Teams:** Thirty of these mobile teams currently working across Canada intercept contraband of all types, such as illicit drugs, pornography, weapons and tobacco.
- **Integrated Customs Enforcement Systems (ICES):** ICES is a five-year initiative to provide automated assistance to front-line enforcement operations. Activities will include improved risk analysis, targeting and screening of operations.

Information Technology: The Program's success in responding to the service demands of its clientele, while ensuring the integrity of the programs that it administers, depends increasingly on the capacity and flexibility of its information systems. Evidence of initiatives in this regard are recent expenditures made in respect of the Travellers' Entry Processing and Postal Importation Control Systems, described previously, as well as the Marine and Cargo EDI Systems, which permit electronic processing of required importation documents. Progress will continue toward this service-oriented goal to ensure that the Program's information-technology infrastructure is responsive to client demands.

Facilities: Customs and Excise operates out of some 700 border and inland facilities located across the country and is custodian of 111 land-border facilities, 9 docks, and 55 residences. Part of the Program's facilities management responsibility is to ensure that the health and safety of employees and others who use its facilities are protected and that, to the maximum extent feasible, impediments to operational service are minimized. To address high-priority health and safety issues, the Program has been authorized to spend an incremental \$2 million on facilities in 1993-94. The Program will be designing a long-term facilities strategy that takes into account the impact of departmental integration.

D. Program Effectiveness

Revenue Canada's senior management has recently reaffirmed that a strong audit and evaluation function is a necessary element of the Department's management strategy. In light of Government and Program policies to move towards greater delegation and empowerment, internal performance reviews are more important than when there were more traditional levels of control.

Over the past year, internal review activities in Customs and Excise have been refocused to complement the efforts of line management in conducting the main businesses of the Program. Through improved risk-assessment techniques and consultation with program managers, the focus has been on issues of strategic or significant operational importance to the Program.

During 1991-92, the Audit and Evaluation Branch examined a broad range of organizational and functional elements of the Program through a variety of program evaluation and audit reviews, including studies conducted on behalf of client managers. The Branch examined different aspects of management, operations, finance, personnel and administration in several Customs regions. Focus was on the assessment of management controls and the appropriateness of the implementation of Program policies, systems and procedures. Numerous projects were conducted involving the Excise/GST Branch, particularly regarding the transition of functions to the GST. Several studies were undertaken to measure program effectiveness and to assess new programs related to re-engineering and Customs 2000 initiatives. The Branch also undertook pre-implementation audits of systems under development, concentrating on internal controls and security to be incorporated during the systems design. Reviews were also conducted in support of Program planning for information technology.

Section II

Analysis by Activity

A. Excise

Objective

The objective of the Excise Activity is to administer the *Excise Act*, the *Excise Tax Act* (including the Goods and Services Tax) and other relevant legislation and thereby ensure that duties, taxes and other relevant charges and levies are assessed, collected and, where appropriate, refunded at least cost to the public and in a manner which ensures the highest degree of public confidence in the integrity, efficiency and fairness of the excise process.

Description

Excise Activity includes six sub-activities which are described below:

Policy Development: This sub-activity develops administrative policy and procedures for administering Excise legislation, including federal/provincial tax harmonization agreements and customs tax treatment of imported goods. It develops and maintains tax modules used to conduct impact analysis for tax structures and policies. It also provides an advance-rulings service for clients seeking the Department's position on the tax effects of contemplated business transactions. Functional guidance is provided to field staff on tax-policy matters. This sub-activity accounts for 5% of total budgetary resources allocated to this Activity in 1993-94.

Client Information and Interpretations: This sub-activity provides information and interpretations on legislative, policy and procedural entitlements and obligations. It issues Technical Information Bulletins, memoranda, booklets and pamphlets to promote uniform application of the law and assist actual and potential registrants in understanding legislation. The sub-activity offers the public an Electronic Inquiries Service database covering all GST legislation, regulations, technical papers, memoranda and rulings. This sub-activity accounts for 4% of total budgetary resources allocated to the Excise Activity in 1993-94.

Compliance: This sub-activity ensures vendors who are required, or elect, to be registered for GST collection are registered and that registration information is kept current. It protects revenue and encourages compliance through prompt processing of tax returns. Revenue payable by registrants or licensees, consisting of voluntary remittances as well as overdue taxes, duties and penalties, are collected, deposited and accounted for, and revenues owing are paid to clients. Registrants in arrears and non-filers are identified and provided with the opportunity to meet their obligations before collection action is initiated. Non-compliant registrants are assessed and penalized. This sub-activity accounts for 11% of total budgetary resources allocated to the Excise Activity in 1993-94.

Verification: This sub-activity identifies overpayment and underpayment of duties and taxes and incorrect input-tax credit returns through a selective audit of registrants and licensees. Rebate claims are examined to confirm claimants' refund entitlements and amounts. Registrants and licensees are provided with information to assist them in correct self-assessment and voluntary compliance. Investigations are conducted in areas of suspected non-compliance and fraud. This sub-activity accounts for 26% of total budgetary resources allocated to the Excise Activity in 1993-94.

Appeals: This sub-activity reviews objections filed by registrants and licensees against assessments and refund determinations. It also prepares the Department's cases in response to litigation appeals to the Tax Court, the Federal Court and the Supreme Court of Canada. The appeals process is structured on a decentralized basis, designed to expedite the appeals process. This sub-activity accounts for 2% of total budgetary resources allocated to the Excise Activity in 1993-94.

Program Management, Systems and Support: This sub-activity provides Excise/GST with management, finance, administration, human-resource, and EDP systems support. The function also produces GST statistics and is the liaison point for other jurisdictions and international organizations on tax-administration matters. This sub-activity accounts for 32% of total budgetary resources allocated to this Activity in 1993-94.

The above sub-activities accounts for 80% of total Excise resources, with the balance of 20% attributable to contributions to Quebec for administering the GST in that province.

Resource Summaries

The Excise Activity accounts for 44% of Program expenditures and 34% of total FTEs, as broken down in Figure 2-7.

Figure 2-7: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Policy Development	22,265	137	22,171	181	17,085	192
Client Information and Interpretations	17,780	357	23,348	408	25,540	544
Compliance	49,898	866	67,908	1,085	56,441	785
Verification	119,468	2,369	132,805	2,452	113,991	2,236
Appeals	10,845	203	11,053	186	6,428	108
Program Management, Systems and Support	149,819	1,047	71,334	768	139,652	974
Payment to Quebec-GST Administration	91,815	-	82,000	-	-	-
	461,890	4,979	410,619	5,080	359,137	4,839

The estimates for 1993-94 are approximately \$51.3 million, or 12.5%, higher than the 1992-93 forecast. This increase is generally the result of:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ GST initiatives - net decrease in funding as the program approaches maturity, and Major Crown Project reprofiling;	(460)	(14,315)
■ GST Quebec Contribution - increased compensation payment to the province for 12 months of operation in 1993-94, compared with 9 months in 1992-93, following July 1, 1992, program start-up;	-	9,815
■ Intensified Revenue Generation - increase in resources to collect outstanding taxes owed to the Crown;	100	7,200
■ Tobacco Smuggling Initiative - increase in resources to combat illegal tobacco exports and imports;	9	597

■ GST Summerside Processing Centre - start-up costs for transfer of operations from Ottawa to P.E.I.;	268	28,915
■ Excise Tax Transportation Rebate - sunsetting resources;	(24)	(1,043)
■ December 1992 Economic Statement cuts - comparatively larger reduction to operating budget in 1992-93;	35	1,744
■ Employee Benefits Plan Contributions - related to the 1992-93 change in Public Service pension legislation; and	-	7,081
■ Miscellaneous - mainly salary adjustments, FTE transfers and budgetary reprofile.	(29)	11,277
	<hr/>	<hr/>
	(101)	51,271

The forecast for 1992-93 is \$19.2 million, or 4.5%, lower than the estimates for 1992-93. The decrease is primarily due to:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ February 1992 Budget Reduction - 3% non-salary O&M, and directed communications cuts;	-	(3,447)
■ Employee Benefits Plan Contributions - related to the 1992-93 change in Public Service pension legislation;	-	(13,919)
■ Excise Tax Transportation - increased funding for personnel to administer this tax-rebate program;	56	2,270
■ December 1992 Economic Statement - 2% operating budget reduction;	(60)	(7,858)
■ GST Processing Centre, Summerside, P.E.I. - initial start-up funding;	24	4,102
■ Tobacco Smuggling Initiative - increased resources to combat illegal imports and exports of tobacco;	9	1,455
■ Budgetary Reprofile - 1992-93 funding for GST Major Crown Project moved to 1993-94 due to delays in equipment installation and systems development;	-	(15,587)

■ GST Quebec - increased compensation to the province due to larger number of registrants than anticipated; and	-	13,000
■ Miscellaneous - net change due to salary adjustments, internal transfers and other initiatives.	-	778
	29	(19,206)

Figure 2-8: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	Actual	Main Estimates	Change
■ Policy Development	17,085	25,611	(8,526)
■ Client Information and Interpretations	25,540	30,201	(4,661)
■ Compliance	56,441	75,341	(18,900)
■ Verification	113,991	161,774	(47,783)
■ Appeals	6,428	8,842	(2,414)
■ Program Management, Systems & Support	139,652	131,293	8,359
Total Excise Activity	359,137	433,062	(73,925)
Total Human Resources/FTE	4,839	5,624	(785)

In the 1991-92 Estimates, a transitional sub-activity structure was used to present the Excise Activity, in which the Goods and Services Tax functions were added to existing Excise operations. As indicated in the 1992-93 Estimates, continuing Federal Sales Tax activities will be incorporated in the reporting of the new integrated sub-activity structure described earlier. Actual 1991-92 resource utilization was \$73.9 million, or 17.1%, lower than 1991-92 estimates. This is generally attributable to:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ GST Quebec - savings resulting from the use of Quebec seconded employees to administer federal portion of the GST in Quebec;	(462)	(5,000)
■ GST Implementation - delays in staffing and systems reprofile;	(323)	(57,200)
■ 1991 February Budget - 3% overall reduction in resources;		(12,900)

- Miscellaneous - program and salary adjustments, including specific projects relating to GST implementation.

1,175

(785) (73,925)

Performance Information and Resource Justification

Workload information and volume projections for GST sub-activities for 1992-93 were developed from assumptions about the size of the registrant population, the number and types of enquiries, and the volume of rebate claims. Information was provided for all sub-activities, i.e., Policy Development, Client Information and Interpretations, Compliance, Verification, and Appeals. The Program continues the process of refining performance measures for the Excise sub-activities. Projected volumes are now based on 22 months' experience in administering the GST, whereas projections in last year's Main Estimates were based on more limited experience. This accounts for a few large variations between 1992-93 estimates and forecast.

Policy Development: The policy development sub-activity, described above, develops appropriate legislation, regulations, and procedures for administering Excise legislation. It is projected that there will be 2,400 requests for policy decisions in 1992-93 and 2,600 requests in 1993-94.

Client Information and Interpretations: Described in detail above, this sub-activity provides information and interpretations to those affected by the Excise taxes administered by the Branch.

The forecast volume for 1992-93 is 2 million telephone enquiries and 18,000 written rulings. For 1993-94, 1.9 million telephone enquiries and 15,000 written rulings are estimated. The number of telephone enquiries is expected to fall as registrants become more familiar with the legislation.

Compliance: This sub-activity is concerned with maintaining registrant information, processing tax returns, collecting revenues owing and issuing refunds payable. See above for more details. There are three major workload activities associated with this sub-activity:

Registration: This area is concerned with identification, contacting and registration of vendors; examination, approval and processing of elections and applications; and continuous updating of this information base. It is forecast that the registrant data base will increase by 80,000 in 1992-93, bringing the total number of

GST registrants to 1.86 million. During 1993-94 it is estimated that there will be an additional 70,000 registered vendors, bringing the registrant base to 1.93 million.

Returns and Payments: This area provides the mechanisms to facilitate the filing of returns according to legislative requirements. The program receives, processes, stores, distributes and retrieves returns and other related documents. It includes accounting support for GST and provides prompt service to clients.

In 1992-93, it is forecast that 7.3 million returns, including 900,000 rebates, will be processed at the interim Processing Centre located in Ottawa. This forecast is lower than the 1992-93 estimates of 8.1 million, as many vendors have chosen to file their returns on a quarterly or annual basis, rather than monthly. As well, the agreement with Quebec has moved many of the files over to the Ministry of Revenue Quebec. It is estimated that approximately 7.1 million returns, including 900,000 rebates, will be processed in 1993-94.

The permanent GST Processing Centre in Summerside, Prince Edward Island, is scheduled to commence operation in 1993-94 and be fully operational by early 1994-95. It will handle deposit payments, capture data for processing, issue payments and retrieve documents. Payments will be processed and revenue deposited daily. Although the payment function may also be done at regional and district offices, all returns will be sent to, and processed through, the Processing Centre.

Collections: The Collections program consists of account maintenance and collection activities, in response to registrant enquiries resulting from reminder notices, statements of account, and telephone and personal contacts. This consists of three elements:

- a series of computer-generated "automated taxpayer notices", which indicate non-payment (according to an established frequency);
- a "telephone bank" of personnel, strengthened by an automated support system, which also responds to account-status enquiries; and
- a conventional collection activity whereby registrants and/or their representatives are contacted by field collection officers for delinquent accounts that have not been resolved by automated tax-payment notices or the telephone bank.

The telephone bank became fully operational in November 1991. Forecast volume for 1992-93 is 150,000 incoming and outgoing calls and 300,000 account-maintenance actions. In 1993-94, it is estimated that telephone-bank calls will also be 150,000 calls and account-maintenance actions will decrease to 250,000. The increased calls relate to the increased number of registrants; the decrease in account-maintenance actions is due to improvements in systems and procedures.

It is forecast that 75,000 field collection cases will be completed in 1992-93; in 1993-94, this number is expected to increase to 80,000.

Verification: Program strategy with regard to this sub-activity, described above, is to detect and correct accidental or deliberate non-compliance at an early stage. There are five major workload areas associated with this sub-activity:

Federal Sales Tax (FST) Transition Rebates: This area serves to avoid the double taxing of goods held in inventory when the GST legislation was enacted. It provides for a rebate of FST paid on goods held for sale, lease or rental and on inventories of building materials held by contractors and not delivered to a job site by December 31, 1990. It is forecast that in 1992-93 there will be 3,500 inventory rebates, and minimal activity in 1993-94.

GST Rebates: This area is responsible for all GST rebates covered under the legislation. The objective is to provide partial or full rebates to a variety of claimants, including charities, non-profit organizations, municipalities, universities, schools, hospitals, new-home purchasers, home renovators, diplomats, non-residents, commercial exporters and legal aid societies. It entitles non-resident visitors to Canada to claim a rebate of GST paid on most goods purchased for export and on charges for short-term accommodation (less than a month) incurred while in Canada. During 1992-93, it is forecast that 294,000 GST rebate claims and 900,000 visitors' rebate claims will be processed. These figures are estimated to increase to 300,000 GST rebates claims and 1.1 million visitors' rebates in 1993-94.

Audits: In 1991-92, the emphasis was on Federal Sales Tax Transition Rebates (discussed above) and Input Tax Credit Returns. The Credit Returns component consists of pre-payment audits on returns with a credit balance. Verification generally consists of three steps: establishing the legitimacy of the return; establishing whether the amount is reasonable; and, finally, conducting further verification if the preceding steps warrant it. A forecast volume of 51,000 credit-returns audits for 1992-93 is expected to decline to 31,000 in 1993-94. The decrease is a result of the GST implementation strategy, which emphasized more extensive auditing during the first 18 months.

Excise Duty: The Excise Duty Program administers the *Excise Act*, which sets out duties for domestically produced beer, spirits and tobacco products. The Act also sets out bonding and licensing conditions for manufacturers using industrial alcohol. In 1992-93, Excise Duty forecasts 5,473 surveillance actions; for 1993-94, the estimate is 5,616 duty surveillance actions.

Special Investigation: This program, formerly known as Enforcement and Investigations, is responsible for conducting investigations into cases of suspected tax evasion and fraud, leading to prosecutions for offenses under the *Excise Tax Act* and the *Excise Act*. In 1992-93, it is forecast that 4,000 referrals, leads and complaints will be received, resulting in referrals to other programs and 140 investigations. For 1993-94, it is estimated that 5,000 referrals, leads and complaints will result in 175 investigations.

Appeals: The Appeals sub-activity, described above, provides a review of objections filed by GST registrants, FST taxpayers and refund claimants. This sub-activity also prepares departmental cases in response to appeals. It is forecast that in 1992-93 6,000 decisions will be issued in response to objections and that 600 appeals will be prepared to enable the Department of Justice to handle litigation. The workload in 1993-94 is expected to remain the same.

Performance Indicators

Excise/GST developed a full spectrum of performance indicators in 1991-92 in the context of its Business Planning and Control System. However, the development of the system for capturing the necessary information was delayed as a result of various operational and harmonization initiatives. The Management Information System is now well underway and is expected to be fully implemented by the middle of 1993-94.

Although the Branch reported on FST performance indicators in previous years, the program has been winding down. Reporting on FST performance at this stage, therefore, would not be relevant.

B. Customs

Objective

The objective of the Customs Activity is to administer the *Customs Act*, the *Customs Tariff Act*, the *Special Import Measures Act* and other relevant legislation and regulations and thereby:

- control, for the protection of Canadian industry and society, the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada; and
- protect Canadian industry from real or potential injury caused by the actual or contemplated importation of dumped or subsidized goods, as well as by other forms of unfair foreign competition.

Description

The Customs Activity includes five sub-activities, which are described below.

Port Operations: This sub-activity processes and assesses all people, goods and conveyances entering into Customs control to ensure that only qualifying people, goods and conveyances are cleared to proceed into or exit from Canada. It also ensures that all goods entering into Customs control are classified and that revenues owing the Government are assessed and collected. This sub-activity will consume 60% of total budgetary resources allocated to the Customs Activity in 1993-94.

Appraisal and Adjustment: This sub-activity ensures that all information requests about the entry of goods are answered. Post-importation reviews of customs transactions are carried out to verify compliance with relevant statutes and regulations, and all appeals to the regional level are processed. In addition, all claims for drawbacks, refunds and remissions are reviewed, qualifying claims are approved and monies are refunded. Cases of suspected non-compliance with statutes and regulations are investigated and resolved. This sub-activity will account for approximately 15% of total budgetary resources allocated to the Customs Activity in 1993-94.

Interpretative Policy Determinations and Appeals: This sub-activity issues rulings, administrative policy and guidelines relating to value for duty, tariff classification and relief, seizure actions, and suspected injurious dumping and subsidization, so that the public is provided with equitable and responsive interpretation of the law, and related operational resources are used in a productive manner. Legislation and regulations relating to these activities are developed and revised as necessary to facilitate the functioning of the Customs activity. This area also ensures that disputes regarding interpretation of the law are resolved expeditiously and objectively. This sub-activity

will account for approximately 6% of total budgetary resources allocated to the Customs Activity in 1993-94.

Program Development and Systems Maintenance: This sub-activity ensures that policy, procedures and delivery systems which contribute to the equitable and responsive application of the law and the productive use of related operational resources are developed as necessary and maintained for application in the operational areas of the Customs Activity. This area will consume 6% of total budgetary resources allocated to the Customs Activity in 1993-94.

Program Management and Support: This sub-activity ensures that management direction, planning and central administrative services are provided to all of the components of the Customs Activity. It will account for approximately 13% of total budgetary resources allocated to the Customs Activity in 1993-94.

Resource Summaries

The Customs Activity accounts for approximately 43% of total program expenditures and represents 58% of total FTEs.

Figure 2-9: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Port Operations	269,973	5,568	288,310	5,828	269,782	5,521
Appraisal and Adjustment	68,574	1,438	73,202	1,396	55,420	1,167
Interpretative Policy Determinations and Appeals	27,973	446	29,092	458	27,573	393
Program Development and Systems Maintenance	28,159	277	28,453	277	27,926	253
Program Management and Support	58,435	785	59,882	788	61,615	796
	453,114	8,514	478,939	8,747	442,316	8,130

The estimates for 1993-94 are \$25.8 million, or 5.4%, lower than the 1992-93 forecast. The decrease is mainly due to the following:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Postal and Courier Initiatives - removal of implementation funding in 1993-94 of joint initiative with Canada Post Corporation to collect duties and taxes on mail orders imports;	(69)	(17,576)
■ Tobacco Smuggling Initiatives - reduced 1993-94 costs to combat illegal tobacco exports and imports;	29	(1,503)
■ Intensified Revenue Collection Initiatives - 1993-94 reduced costs of additional resources for the commodity declaration, fraud seizures and forfeitures functions;	3	(6,039)
■ Capital Investment Plan - facilities renovation and restoration to meet health and safety requirements and to replace essential equipment at border crossings;	-	4,100
■ Facilities Transfer - decrease in funds transferred with the facilities transfer from Public Works;	-	(6,766)
■ February 1992 Budget Reduction - 1993-94 non-salary O&M and communications cuts;	-	(3,773)
■ December 1992 Economic Statement - net difference of the 2% and 3% expenditure cut to operating budget for 1992-93 and 1993-94, respectively;	65	(1,317)
■ Customs 2000 - removal of sunset funding for various initiatives related to streamlining movement of low-risk goods and people across borders;	(23)	(5,000)
■ Employee Benefits Plan Contributions - related to the 1992-93 change in Public Service pension legislation;	-	11,071
■ Budgetary Reprofiles - 1992-93 funding moved to 1993-94 for Lacolle construction; and	-	3,400
■ Miscellaneous - salary adjustments, internal transfers and other initiatives.	(238)	(2,422)
	<hr/>	<hr/>
	(233)	(25,825)

The 1992-93 forecast is \$64.2 million, or 15.5%, higher than 1992-93 estimates. This increase is due to the following:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Postal and Courier Initiatives - joint initiative with Canada Post Corporation to collect duties and taxes on mail-order imports;	259	48,475
■ Tobacco Smuggling Initiatives - to combat illegal tobacco imports and exports;	95	8,624
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - for commodity declaration, fraud seizures and forfeiture functions;	369	28,257
■ Employee Benefits Plan Contributions - related to the 1992-93 change in Public Service pension legislation;	-	(22,720)
■ December 1992 Economic Statement - 2% expenditure cut to operating budget; and	(90)	(6,075)
■ Miscellaneous - salary adjustments, internal transfers and other initiatives.	13	7,595
	<hr/> 646	<hr/> 64,156

Figure 2-10: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	Actual	Main Estimates	Change
Port Operations	269,782	238,078	31,704
Appraisal and Adjustment	55,420	50,025	5,395
Interpretative Policy Determinations and Appeals	27,573	25,987	1,586
Program Development and Systems Maintenance	27,926	12,952	14,974
Program Management	61,615	91,774	(30,159)
	442,316	418,816	23,500
Human Resources (FTE)	8,130	7,954	176

Actual 1991-92 expenditures (see Figure 2-10) were \$23.5 million, or 5.6%, higher than Main Estimates. This is a net figure composed primarily as follows:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Postal Import Remission Order - increased resources to meet additional workload arising from legislative changes with respect to duties and taxes on postal imports;	131	5,600
■ Cross-border Shopping - increased resources to reduce long line-ups at border points and to facilitate collection of duties and taxes;	110	5,700
■ February 1991 Budget Reduction - 3% cut to operating budget;	(53)	(11,000)
■ Salary Adjustments	-	24,600
■ Customs 2000 - various initiatives to streamline movement of people and goods across Canadian border; and	-	3,700
■ Miscellaneous - facilities transfer to Corporate Administration, FTE lapses, student employment and other initiatives.	(12)	(5,100)
	<hr/> 176	<hr/> 23,500

Performance Information and Resource Justification

The level of results sought or achieved in each area of the Customs Activity is affected by changes in a number of interrelated, and sometimes competing, factors, such as workload volumes and complexity; number of customs offices; hours of operation; Government and departmental priorities; central-agency requirements; mode of transport of goods or travellers and their country of origin; interdepartmental agreements; changes in legislation, economic conditions, or private-sector priorities and needs; and environmental/geographic conditions.

Performance information is provided for the three sub-activities which generate the major outputs in the Customs Activity, i.e., Port Operations, Appraisal and Adjustment, and Interpretative Policy Determinations and Appeals. Port Operations is divided into Travellers and Commercial components reflecting the two distinct types of border "traffic". Appraisal and Adjustment includes Enforcement Operations which directs the campaign against fraud and drug and tobacco smuggling. Collectively, these areas account for approximately 81% of the Customs Activity budgetary expenditures in 1993-94.

Port Operations:

Travellers: The Travellers component of the Port Operations sub-activity assesses all people entering into Customs control to ensure that only those qualifying are cleared to proceed. Preliminary screening activities are also conducted on behalf of a number of departments and agencies, such as Employment and Immigration and Agriculture. Performance and enforcement information on the Travellers component is presented in Figure 2-11.

Customs and Excise has processed record numbers of travellers for several years running, resulting in a 37% increase from the 95.2 million travellers processed in 1987-88 to the 130.5 million estimated for 1993-94. This trend is now levelling off due to the moderation in cross-border shopping, partly as a result of measures implemented in 1992-93 by the Ministers of Finance and National Revenue. The 1992-93 estimate of 145.7 million travellers, reported in the 1992-93 Main Estimates, was made when the cross-border shopping phenomenon was at its peak and has since proved to be too high. The 1992-93 forecast is 10% lower at 130.5 million travellers.

Approximately 5% of travellers are expected to be referred to a second, more detailed examination before they are permitted into Canada. Enforcement actions result from the detection of incidences where travellers, deliberately or inadvertently, do not comply with the laws administered by Customs and Excise. Enforcement actions are forecast based on historical data. They relate to the number of travellers and the emphasis placed on various forms of enforcement, including small-collection activity relating to cross-border shopping and departmental concentration on high-risk travellers. A renewed emphasis on enforcement, combined with more accurate and focused targeting and selection is expected to result in a 2% increase in the number of travellers referred for secondary examination between 1991-92 and 1992-93.

Figure 2-11: Performance Statistics - Port Operations (Travellers)

Major Outputs	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Travellers Processed	130,500,000	130,500,000	127,785,496
- Per FTE	45,077	45,077	44,126
Travellers Referred to Customs Secondary	6,525,000	6,525,000	6,386,752
%	5.0	5.0	5.0
Number of Enforcement Actions	200,000	200,000	198,215
Ratio (%) of Enforcements Actions as a Percentage of Referrals to Customs Secondary	3.1	3.1	3.1

Figure 2-12: Travellers Processed

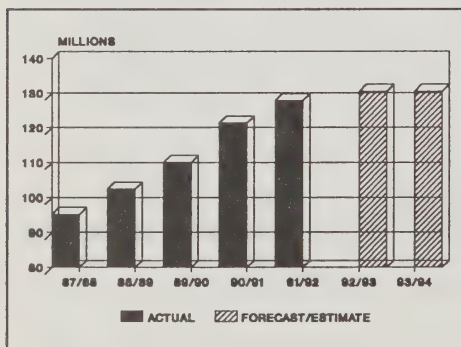
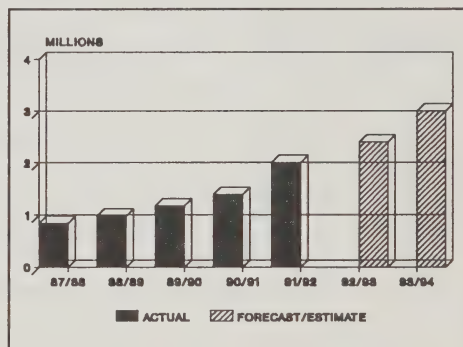


Figure 2-13: Postal Documents Issued



Commercial: The Commercial component of the Port Operations sub-activity processes and assesses all goods and conveyances entering into Customs control to ensure that only those which qualify are cleared to proceed. Information on the Commercial component is presented in Figure 2-14.

"Commercial documents processed" includes cargo-control documents, and release and accounting documents. In 1992-93, secondary examinations are forecast to increase by some 20% and enforcement actions by 4% over 1991-92 levels. More sophisticated intelligence and targeting systems permit the Program to identify more high-risk commercial shipments for secondary examination resulting in an increase in enforcement actions.

Goods entering the country by mail represent a specific workload in the Customs commercial operations. When postal shipments are released to importers, documentation is attached specifying duty and taxes payable and related legal obligations. As a result of the Postal Importation Remission Order (PIRO) and the Courier Importation Remission Order (CIRO), postal documents issued increased by some 44% in 1991-92 and are forecast to increase by 20% in 1992-93 and by a further 25% in 1993-94. However, the increases are significantly lower than anticipated in the 1992-93 Main Estimates, as commercial importers are making much greater use of private couriers than originally estimated.

Figure 2-14: Performance Statistics - Port Operations (Commercial)

Major Outputs	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Commercial Documents Processed	41,600,000	40,966,600	40,453,993
- Per FTE	21,929	21,592	21,522
Secondary examinations	796,000	681,300	568,149
Number of enforcement actions	44,745	44,745	42,833
Postal documents issued	3,000,000	2,400,000	2,004,365
- Per FTE	6,932	6,667	3,434
Number of enforcement actions	27,300	30,000	26,957

Appraisal and Adjustment: The objective of the Appraisal and Adjustment sub-activity is to ensure the correct application of duty and taxes on imported goods. In addition, this sub-activity ensures that accurate statistics on trade flows are provided to protect Canadian industry and identify trade opportunities. Performance information on this sub-activity is presented in Figure 2-15.

The number of commodity declarations reviewed is increasing because of the additional FTEs allocated to the Commodity Declaration function under the auspices of the Intensified Revenue Generation Initiative.

Adjustment claims include appeals to the Department and the Canadian International Trade Tribunal (CITT). The number of such appeals is beyond the control of the Program as the importer has the right under the *Customs Act* to appeal departmental decisions. In 1992-93, fewer cases are before the CITT, but by 1993-94 volumes are expected to increase above 1991-92 levels.

Figure 2-15: Performance Statistics - Appraisal and Adjustment

Major Outputs	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	Volumes	Outputs Per FTE	Volumes	Outputs Per FTE	Volumes	Outputs Per FTE
Commodity Declarations Reviewed	2,343,001	6,675	2,231,430	6,762	1,727,000	5,414
Adjustment Claims Processed	550,000	489	498,631	536	542,979	606

Enforcement: The mandate of Enforcement Operations is to provide general direction, functional guidance and assistance to four national enforcement programs, namely, Investigations, Transportation Audit, End-Use Audit and Interdiction. In its fight against drugs and tobacco smuggling, the Program has introduced a number of initiatives, such as a joint-force agreement with the RCMP. Other initiatives include Flexible Response Teams, the Contraband Detection Program, the Marine Enforcement Program and the Canada Drug Strategy, which have resulted in a record number of drug and tobacco seizures. Enforcement statistics are presented in Figure 2-16.

Fraud seizures and forfeitures are predicted to increase by some 45% in 1993-94, as the additional human resources allocated in the Intensified Revenue Generation Initiatives become fully operational. The number and, therefore, the value of tobacco seizures are increasing because the Government has made effective treatment of the problem of tobacco smuggling a priority. This has necessitated a concentrated effort on interdiction through ongoing efforts (border interdiction), the tasking of Flexible Response Teams, and the striking of Joint Forces Operations with the RCMP.

Figure 2-16: Enforcement Statistics - Tobacco, Drug and Fraud Seizures/Forfeitures

Major Outputs	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	Volumes	Value (\$M)	Volumes	Value (\$M)	Volumes	Value (\$M)
Fraud Seizures/Forfeitures	150	45	101	31	169	32
Court Fines	200	2	212	2	271	1
Drug Seizures	2,054	550	1,983	475	2,125	716
Tobacco Seizures	26,498	8	20,383	6	9,567	4

Interpretative Policy Determination and Appeals: This sub-activity involves the more specialized tasks of reviewing the preliminary appraisal work of the front-line Customs operations and administering the tariff relief provisions of the legislation. It also deals with rulings and appeals and suspected cases of injurious dumping and subsidization. Performance statistics on Interpretative Policy Determination and Appeals are presented in Figures 2-17 and 2-18.

Figure 2-17: Performance Statistics - Interpretative Policy Determination and Appeals

Major Outputs	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	Volume	Outputs Per FTE	Volume	Outputs Per FTE	Volume	Outputs Per FTE
SIMA Policy Interpretations	322	8	494	12	308	8
Valuation Policy Interpretations	238	30	238	30	245	31
Tariff Classification and Policy Interpretations	12,120	221	12,120	221	13,167	264
Tariff and Assessment Appeals	8,422	112	8,472	113	9,263	126
Seizure Adjudication Decisions	7,500	103	5,600	97	3,652	107

The *Special Import Measures Act* (SIMA) provides the basis in law for the Department's antidumping and countervail duty program as well as for related enforcement and appeal activities designed to protect Canadian industry. Levels of SIMA enforcement and appeal activity are forecast to increase significantly with regard to volume of output and output per FTE in 1992-93. Complaints under SIMA have increased significantly in 1992-93, leading to the initiation of more investigations. Overall, SIMA Policy Interpretations are forecast to increase by 60% by the end of 1992-93. Efficiency has also increased in 1992-93, due mostly to the conclusion of major investigations initiated in 1991-92. For 1993-94, both workload and efficiency levels are expected to return to 1991-92 levels.

Valuation involves ensuring compliance with value for duty provisions of the *Customs Act*. Both the volume and output per FTE for Valuation Policy Interpretation is expected to remain relatively constant. Since 1990-91, efficiency increased by 24%, due to the training provided and experience acquired by new staff in the last year. The positive results of a regional valuation pilot project confirmed the decision to complete the decentralization of the Valuation Program in 1992-93. Both volumes and output per FTE are expected to remain constant for 1993-94.

The Customs Tariff is the statute governing taxation of imported goods. It establishes rates of duty, drawback and prohibited items, and is Canada's key framework for the classification of imported goods for statistical purposes. Both the volume and efficiency of tariff policy interpretations were higher in 1991-92 than anticipated, due to a higher level of correspondence and the fact that various cases reviewed resulted in the resolution of a number of similar issues. Activity in this area is expected to remain fairly constant in 1993-94.

The appeals processed under Tariff and Assessment are expected to decrease in 1992-93 and 1993-94 compared to 1991-92, due to a process change resulting in late claims now being handled regionally and to an unusually high number of valuation appeals having been processed in 1991-92 to clear backlogs which had arisen.

Seizure adjudication decisions are made by the Program on appeals relating to seizures. The volume and efficiency fluctuations over the first two years of the reporting period are directly related to a significant increase in the number of seizures during the same period. New staff hired to process requests for ministerial decisions are being trained, which accounts for the lower rate of output per FTE in 1992-93. The volume of seizure-adjudication decisions is expected to rise significantly during 1993-94, due to the increased number of staff hired to reduce backlogs and provide better response time to appellants. The level of efficiency is expected to improve in 1993-94, as new staff gain experience and familiarity with their duties.

The effectiveness of this sub-activity can be assessed by reviewing the final disposition of importer appeals of departmental decisions. Figure 2-18 shows that, of all decisions that were appealable to an external body, 97.8% were accepted by the appellant in 1991-92. Of the approximately 2.2% which were appealed to an external body, approximately half of the Department's decisions were upheld. These proportions are expected to continue to apply in 1992-93 and 1993-94.

Figure 2-18: Performance Statistics - Interpretative Policy Determination and Appeals - Acceptance of Deputy Ministerial Decisions*

	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
	(%)	(%)	(%)
Accepted	96.0	96.0	97.8
Upheld by External Tribunal	2.0	2.0	1.0
Overtaken by External Tribunal	2.0	2.0	1.2

* Includes decisions which are potentially appealable to an external body, where the DM decision does not fully agree with the appellant's contention.

C. Corporate Administration

Objective

The objective of the Corporate Administration Activity is to provide management direction, planning, co-ordination and central administrative services to the Department.

Description

As described in the Departmental Overview, the Corporate Administration Activity is undergoing a change following the decision to merge Customs, Excise and Taxation into a single revenue department. During the transition process, while sub-activities are in varying stages of serving both Programs, their resources are drawn from both Programs. This section presents only the resources contributed by Customs and Excise. It also links the transitional sub-activities to their Customs and Excise predecessors.

The Corporate Administration Activity is composed of the following six sub-activities:

Finance and Administration (formerly Corporate Management): The purpose of this sub-activity is to facilitate the departmental management process with respect to planning, controlling and reporting activities. It includes the departmental support services of corporate planning, finance, administration, laboratory and scientific services, real property and material management, as well as radio and telecommunications services. This sub-activity will account for approximately 20% of total budgetary resources allocated to the Corporate Administration Activity in 1993-94.

Information Technology: The purpose of this sub-activity is to initiate, direct and manage the development and operation of information technology to meet the Department's program-and service-delivery requirements, including those of private-sector clients. This sub-activity will account for some 53% of total budgetary resources allocated to the Corporate Administration Activity in 1993-94.

Human Resources: The purpose of this sub-activity is to provide for efficient, economical and effective human-resource management to ensure continuing support of departmental and governmental priorities and services to the public. This sub-activity will account for approximately 16% of total budgetary resources allocated to the Corporate Administration Activity in 1993-94.

Corporate Affairs (which includes the former Audit and Evaluation Branch): This sub-activity conducts independent assessments and evaluations aimed at providing assurance to management that adequate internal controls are in place to carry out programs and operations economically, effectively and efficiently. It will account for approximately 5% of total budgetary resources allocated to the Corporate Administration Activity in 1993-94.

Communications (formerly Consultations, Policy and Communications): The head office communications function provides structured communications research, planning, advice and services to support the Minister, the Deputy Minister and the delivery of departmental programs; the regional communications function provides support for national programs and services at the local level. Communications' role is to help ensure that the Department's clients receive the information they need to comply with the relevant Acts and that the information is in a form which clients can understand and use. This sub-activity will account for approximately 3% of total budgetary resources allocated to the Corporate Administration Activity in 1993-94.

Executive: The Executive sub-activity consists of Legal Services, Internal Affairs, Departmental and International Affairs and Customs and Excise's contribution to the Deputy Minister's Office. This sub-activity will account for approximately 3% of total budgetary resources allocated to the Corporate Administration Activity in 1993-94.

Resource Summaries

The Corporate Administration Activity accounts for approximately 13% of total Program expenditures and represents 8% of total FTEs.

Figure 2-19: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Finance and Administration	28,406	363	32,095	376	28,676	375
Information Technology	73,539	267	77,098	240	65,095	221
Human Resources	22,476	355	21,544	307	20,571	277
Corporate Affairs	6,193	65	6,301	66	5,716	64
Communications	4,735	56	4,564	45	3,049	41
Executive	4,246	62	5,019	56	4,731	61
	139,595	1,168	146,621	1,090	127,838	1,039

The estimates for 1993-94 are \$7.0 million, or nearly 5%, lower than the 1992-93 forecast. The relative variance is the result of the following:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Employee Benefits Plan Contributions - related to the 1992-93 change in Public Service pension legislation;	-	1,745
■ February 1992 Budget Cut - lower 1993-94 reduction compared with 1992-93;	-	1,862
■ December 1992 Economic Statement - net reduction due to the 2% and 3% expenditure cut to the operating budget for 1992-93 and 1993-94, respectively;	(15)	(10,892)
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - decreased implementation resources for collection of taxes and duties;	(5)	(3,510)
■ Official Languages - enhanced bilingual services at Customs and Excise locations;	63	2,500

■ 1992 Budgetary Reprofiles - 1992-93 funds for Travellers' Entry Processing System and Lacolle construction moved to 1993-94;	-	3,595
■ Personal Alarm Security System - reduction due to project being phased out in 1993-94; and	-	(3,712)
■ Miscellaneous - net increase due to salary adjustments, internal transfers and other administrative initiatives.	35	1,386
	<hr/>	<hr/>
	78	(7,026)

The 1992-93 forecast is \$14.9 million, or 9.2%, lower than the 1992-93 estimates, primarily because of the following items:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Employee Benefits Plan Contributions - related to the 1992-93 change in Public Service pension legislation;	-	(3,932)
■ February 1992 Budget Cut - 3% non-salary O&M and communications cuts;	-	(4,335)
■ December 1992 Economic Statement - 2% reduction to operating budget;	(60)	(2,676)
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - additional resources for increased activities to collect duties and taxes payable;	5	3,510
■ Official Languages - enhanced bilingual services in regional Customs and Excise locations; and	14	500
■ Miscellaneous - internal transfers for initiatives such as relocation of Customs regional office, organizational renewal, Lacolle construction and other administrative initiatives.	(7)	(7,945)
	<hr/>	<hr/>
	(48)	(14,878)

Figure 2-20: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	Actual	Main Estimates	Change
Finance and Administration	28,676	74,770	(46,094)
Information Technology	65,095	N/A*	65,095
Human Resources	20,571	17,838	2,733
Corporate Affairs	5,716	5,555	161
Communications	3,049	2,063	986
Executive	4,731	3,709	1,022
	127,838	103,935	23,903
FTE	1,039	974	65

* This sub-activity was included in Finance and Administration.

Figure 2-20 compares actual expenditures with estimates for 1991-92. The increase of \$23.9 million is due mainly to the following:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ February 1991 Budget Reduction - 3% reduction to operating budget;	-	(4,697)
■ GST Quebec Systems - development and implementation work;	-	1,300
■ Postal Import Remission Order - increased resources to meet additional workload arising from legislative changes with regard to duties and taxes on postal imports;	-	500
■ Salary and Employee Benefits Contributions Adjustments;	-	12,724
■ Facilities Transfer - from Customs to Corporate Administration Activity; and	-	6,433
■ Miscellaneous - increased student employment, electronic highway and other administrative initiatives, such as organizational renewal and Customs officer-training program.	65	7,643
	<hr/>	<hr/>
	65	23,903

Section III

Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 2-21: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Personnel			
Salaries and wages	601,946	593,504	546,231
Contributions to employee benefits	75,588	57,600	99,113
Other personnel	2,811	2,899	10,471
Total Personnel	680,345	654,003	655,815
Goods and Services			
Transportation and communications	64,481	71,706	59,640
Information	10,135	11,270	8,903
Professional and special services	102,879	114,405	117,831
Rentals	2,897	3,222	3,319
Purchases repair and upkeep	19,116	21,258	14,637
Utilities, materials and supplies	12,614	14,027	20,153
Other subsidies and payments	13,317	12,912	(768)
Total Goods and Services	225,439	248,800	223,715
Capital			
Minor Capital*	48,000	40,917	45,006
Major Capital**	9,000	10,459	4,755
Total Capital	57,000	51,376	49,761
Grants and Contributions	91,815	82,000	0
Total Expenditures	1,054,599	1,036,179	929,291

* Minor capital is the residual after the amount of major (or controlled) capital has been established. In accordance with the Operating Budget principles, these resources would be interchangeable with Personnel and Goods and Services expenditures.

** Major capital contains budgetary expenditures for investment in: the acquisition of land, buildings and engineering structures and works; the acquisition or creation of other capital assets considered essential to ongoing program delivery; and major alterations, modifications or renovations that extend the use of capital assets or change their performance or capability.

2. Personnel Requirements

Figure 2-22: Details of Personnel

	FTE Estimates 1993-94	FTE Forecast 1992-93	FTE Actual* 1991-92	Current Salary Range	1993-94 Average Salary Provision
OIC Appointments	1	1	1	117,000 - 170,500	-
Executive	113	152	133	84,000 - 128,900	83,620
Scientific and Professional	1,436	1,437	1,197	19,270 - 92,942	49,352
Administrative and Foreign Service	9,400	9,405	8,502	14,810 - 79,497	41,264
Technical	30	26	22	16,608 - 75,927	42,929
Administrative Support	3,274	3,275	3,587	16,648 - 48,804	27,226
Operational	79	70	107	17,489 - 53,544	28,406
Other	328	551	459	-	-
Total	14,661	14,917	14,008		

* Actual full-time equivalent (FTE) utilization for 1991-92 is prorated on the basis of the FTE distribution as at March 31, 1992.

Note: FTE is the measure of human resources under the Operating Budget concept, which includes the withdrawal of Treasury Board controls over human-resource consumption. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

The current salary range column shows the salary ranges by occupations group at October 1, 1992. The average salary column reflects the estimated base salary costs, including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Capital expenditures for 1993-94 are 5.4% of the total 1993-94 Estimates and \$5.6 million more than the 1992-93 forecast. This is mainly due to an increase in critical renovation requirements to existing facilities. Actual expenditures for 1991-92 were \$2.4 million lower than 1991-92 estimates, due mainly to a decrease in new construction.

Figure 2-23: Distribution of Capital Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Accommodation Plan			
New construction	5,906	10,459	4,755
Renovations to existing facilities	3,094	-	-
Equipment			
New	41,800	34,717	36,397
Replacement	6,200	6,200	8,609
Total Capital	57,000	51,376	49,761

Figure 2-24: Details of Major Capital Projects

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast to March 31, 1993	Estimates 1993-94	Future Years' Requirements
EDP and Other Equipment					
Excise Activity					
Goods and Services Tax*	113,878	113,878	98,203	15,675	0
GST Summerside	0	13,590	393	13,197	0
Construction Projects					
Customs Activity					
Huntingdon, B.C.	7,157	7,611	6,134	1,461	16
Lacolle, P.Q.	12,100	15,050	1,800	2,195	11,055
Pigeon River, Ont.	2,000	2,800	-	2,000	800
Climax, Sask.	1,200	1,200	1,200	25	-
Dundee, P.Q.	1,000	1,000	975	25	-
Prescott, Ont.	500	400	-	200	200
Other Construction	-	-	-	3,094	-
Andover, N.B.	1,500	1,500	-	-	1,500
Covey Hill, P.Q.	-	1,000	-	-	1,000
Little Gold, Y.T.	1,230	1,230	-	-	1,230
Lacolle (223), P.Q.	-	1,000	-	-	1,000
Franklin C., P.Q.	-	1,000	-	-	1,000
Jamieson's Line, P.Q.	-	1,000	-	-	1,000
Frelisghsburg, P.Q.	-	800	-	-	800
Winkler, Man.	-	1,000	-	-	1,000
Del Bonita, Alta.	-	800	-	-	800

* This refers to the capital portion only of the EDP Major Crown Project for the development of the GST automated systems. The total project approval of \$249.4 million includes non-capital costs.

4. Transfer Payments

Contributions to the province of Quebec in respect of the joint administration costs of federal and provincial sales taxes make up about 9% of the Program's 1993-94 Main Estimates.

Figure 2-25: Details of Contributions

(dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	1991-92
GST Quebec Contributions	91,815,000	82,000,000	-

5. Revenue

Figure 2-26: Revenue by Class

(thousands of dollars)	1991-92	1990-91	1989-90
Customs			
GST - imports	9,190,274	1,805,166	-
GST - billed services	550	219	-
Import duties	4,664,612	4,683,437	5,233,105
Motive fuels/gasoline	15,723	24,865	27,514
Sales tax (imports)	2,086	2,204,161	2,960,587
Other Excise taxes (imports)	112,499	89,180	92,188
Non-tax revenue	33,206	38,201	74,784
Provincial taxes	7,091	-	-
Softwood lumber collected on behalf of the provinces	1	4	6
Total Collections - Customs	14,026,042	8,845,233	8,388,184
Excise			
GST - registrants' returns	20,324,191	1,767,825	-
GST - billed services refunds	(12)	(14)	-
Sales tax	141,398	13,250,652	15,517,378
Gasoline	3,146,760	2,264,467	2,172,539
Aviation and diesel	311,395	307,172	405,948
Other Excise taxes	2,447,575	1,147,762	1,088,663
Energy-related taxes	-	-	1
Excise duties	2,073,532	2,146,647	2,130,471
Telecommunication programming services tax	62	127,531	152,435
Non-tax revenue	7,666	168	155
Revenue collected on behalf of other departments:			
Petroleum compensation charges	-	-	(5)
Air transportation tax	485,909	448,418	493,748
Energy-related taxes	-	-	-
Revenue collected on behalf of the provinces:			
Softwood lumber export charge	26,629	47,310	59,927
Total Collections - Excise	28,965,105	21,507,938	22,021,260
TOTAL COLLECTIONS	42,991,147	30,353,171	30,409,444
less: Refunds, rebates and drawbacks:			
Departmental (includes GST from 1990-91)	(12,134,076)	(196,462)	(1,580,781)
Other than GST	(2,873,826)	(2,818,542)	-
Provinces	(169)	(339)	(1,041)
less: Transfers to other departments	(485,909)	(448,418)	(493,748)
less: Transfers to provinces	(24,803)	(48,986)	(59,586)
Net Collections	27,472,364	26,840,424	28,274,288

Several factors have a direct impact on the amount of revenue collected in any given year. These include the general level of economic activity, changes in the rate of tax, expansions, restrictions or withdrawal of exemptions, the imposition of new taxes or refund provisions, the effects of inflation, and the effectiveness of the Program's examination, verification and enforcement operations.

Total collections for 1991-92 increased by \$12.6 billion, or 41.6%, over 1990-91, and are comprised of \$7.5 billion from Excise Activity and \$5.1 billion from Customs Activity. The major increase in Excise collections came from GST registrant returns. The increase in Customs collections came mainly from GST revenues on imports.

6. Remissions

Tariff remission orders are special measures that provide either complete or partial exemptions from Customs duties (and sales tax in some cases) that are normally payable on imported goods.

Remissions differ from other duty relief measures in that they are tailored to meet special circumstances or requirements. As such, they are generally proposed where it is inappropriate to provide relief by statutory tariff amendments (or other Order-in-Council measures) or as interim measures pending a statutory tariff amendment. Most tariff remissions are recommended to rectify anomalies or inequities, in particular, import situations caused by the tariff structure, or to provide short-term assistance to particular Canadian manufacturers facing serious competitive problems. Normally, the Minister of National Revenue sponsors those remissions which are required to overcome problems in the administration of Customs and Tariff legislation and which have no economic or policy implications.

Remissions granted under section 23 of the *Financial Administration Act* or section 101 of the *Customs Tariff Act* are reported in the Public Accounts for the fiscal year in which they are granted. In addition, the Minister of Finance provides a semi-annual report to Parliament on new remission orders, including those sponsored by the Minister of National Revenue. These semi-annual reports describe the remission orders and identify the sponsoring department or agency, the legislation under which each remission is granted, the actual or forecast total amounts to be remitted for the life of each order, and the reasons for the issuance of the order.

7. Net Cost of Program

Figure 2-27 shows the net cost of the Program. Costs of services provided without charge by other departments do not include depreciation or accommodation provided without charge by this Department.

Figure 2-27: Estimated Net Cost of Program for 1993-94

(thousands of dollars)	1993-94	1992-93
Operating expenditures	905,784	897,470
Capital	57,000	39,637
Grants and Contributions	91,815	69,000
Main Estimates	1,054,599	1,006,107
Services received without charge:		
Accommodation		
- from Public Works Canada	66,980	86,469
Cheque issue services		
- from Supply and Services	1,579	1,283
Employer's share of employee benefits covering insurance premiums and cost:		
- from Treasury Board Secretariat	28,872	25,884
Other services		
- from other departments	7,137	8,185
	104,568	121,821
Total Program Cost	1,159,167	1,127,928
Less revenue credited directly to the Consolidated Revenue Fund*	(45,000)	(42,000)
Estimated Net Program Cost	1,114,167	1,085,928

* Reflects non-tax revenues only.

Chapter 3
Taxation Program
1993-94
Expenditure Plan

Table of Contents

Details of Spending Authorities

A.	Authorities for 1993-94	3-5
B.	Use of 1991-92 Authorities	3-6

Section I

Program Overview

A.	Highlights of Plans and Recent Performance	3-7
B.	Financial Summaries	3-9
C.	Program Profile	
	1. Introduction	3-15
	2. Mandate	3-15
	3. Program Objective	3-16
	4. Program Organization for Delivery	3-16
D.	Planning Perspective	
	1. External Factors Influencing the Program	3-18
	2. Initiatives	3-23
	3. Update on Previously Reported Initiatives	3-28
E.	Program Effectiveness	3-32

Section II

Analysis by Activity

A.	Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	3-33
B.	Post-Assessing Compliance Programs	3-53
C.	Collections and Instalments	3-71
D.	Appeals	3-92
E.	Administration and EDP Services	3-103
F.	Revenues Credited to the Vote	3-114

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	3-115
2.	Personnel Requirements	3-116
3.	Capital Expenditures	3-117
4.	Transfer Payments	3-118
5.	Non-Tax Revenues	3-118
6.	Net Cost of Program	3-120
7.	Activity Structure Crosswalk	3-121
B.	Other Information	
1.	Federal Tax Incentives Administered under the Taxation Program	3-123
2.	Provincial Tax Incentives Administered under the Taxation Program	3-125

Details of Spending Authorities

A. Authorities for 1993-94 - Part II of the Estimates**Financial Requirements by Authority**

Vote	(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates	1992-93 Main-Estimates
------	------------------------	---------------------------	---------------------------

National Revenue**Taxation**

15	Operating expenditures	1,150,682	1,111,750
20	Capital expenditures	50,385	57,042
(S)	Contributions to employee benefit plans	124,054	149,009
	Total Department	1,325,121	1,317,801

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1993-94 Main Estimates
------	-----------	---------------------------

Taxation

15	Taxation - Operating expenditures, contributions and recoverable expenditures on behalf of the Canada Pension Plan and the Unemployment Insurance Act	1,150,682,000
20	Taxation - Capital expenditures	50,385,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1993-94 Main Estimates						1992-93 Main Estimates	
	Authorized Human Resources ¹	Budgetary						
		Operating	Capital	Transfer Payments	Sub-Total	Less: Revenues Credited to the Vote		Total
Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	9,957	446,899	1,294		448,193		448,193	401,197
Post-Assessing Compliance Programs	5,304	297,259	1,000		298,259		298,259	306,780
Collections and Instalments	5,218	216,051	4,330		220,381		220,381	255,270
Appeals	793	42,674	267		42,941		42,941	43,128
Administration and EDP Services	4,508	367,481	43,494	124	411,099		411,099	409,404
Revenues Credited to the Vote						95,752	(95,752)	(97,978)
	25,780	1,370,364	50,385	124	1,420,873	95,752	1,325,121	1,317,801
1992-93 Authorized Human Resources (FTE) ¹	24,964							

¹ See Figure 3-64 for additional information on human resources.

B. Use of 1991-92 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Taxation			
10 Operating expenditures	1,043,898,000	1,038,821,617	1,036,969,857
15 Capital expenditures	38,436,000	61,644,000	49,742,679
(S) Contributions to employee benefit plans	136,787,000	149,870,000	149,870,000
(S) Federal and Supreme Court awards	-	271,288	271,288
Total Program - Budgetary	1,219,121,000	1,250,606,905	1,236,853,824

Section I

Program Overview

A. Highlights of Plans and Recent Performance

In recent years, the Taxation Program has faced numerous challenges, from the implementation of legislative initiatives such as the Goods and Services Tax Credit and Pension Reform, to delivering and sustaining existing government policies and programs in a period of severe fiscal restraint. Other notable endeavours include: a "fairness package" of amendments to the Income Tax Act to make the tax system simpler and fairer; the implementation of electronic filing and other electronic data interchange initiatives; an intensified effort to assess and collect tax revenues owing to the government; and an improved consultative process to ensure that any information and assistance provided by the Department meets its clients' needs and expectations.

More recently, Revenue Canada and Health and Welfare Canada were charged with the collaborative task of developing and implementing the new Child Tax Benefit (CTB). The first CTB payments were issued as planned in January 1993, only 11 months after the program was announced in the Federal Budget of February 25, 1992.

The following highlights the Program's recent major achievements and plans for 1993-94.

- the development and implementation of the Child Tax Benefit which, among other things, replaces the current patchwork of children's benefits by amalgamating three existing programs: the Family Allowance, the refundable Child Tax Credit and the non-refundable tax credit for dependent children under the age of 18. Administered jointly with Health and Welfare Canada, this program will deliver benefits of \$4.9 billion a year in monthly tax-free payments to some 3.2 million families (see page 3-23);
- the first phase of the implementation of a new method of processing tax returns for individuals that will position the Department to more effectively carry out its mandate in the years to come. Known as T1 Processing Restructure (T1PR), this initiative represents one of the largest and most significant changes to the processing of income tax returns in the last 30 years (see page 3-23);

- the implementation of a new system to record individuals' participation in the Home Buyers' Plan, announced in the February 25, 1992 Federal Budget as a measure to stimulate home construction and job creation. Under this plan, individuals may withdraw existing funds from their registered retirement savings plans (RRSPs) to finance the purchase of a home and then repay the funds to an RRSP over 15 years. The system maintains a record of all activities and provides participants with specific information regarding required repayments (see page 3-24);
- the continuing implementation of Electronic Filing (E-File), an automated system which enables individuals, through authorized agents, to send their income tax return information electronically via secure communications lines. E-File will be available nation-wide for the 1993 T1 filing season (see page 3-30).
- the implementation of an Electronic Funds Transfer (EFT) pilot project in November 1991, to test an electronic payments service for employers. Since that date, the corporations involved have remitted over \$1 billion in payroll deductions electronically. This service will eventually be available to all employers. In early 1993, Revenue Canada will launch a similar EDI project involving a major payroll service agency (see page 3-29);
- the announcement in June 1992, by the Minister of National Revenue, of a nine-point program to further improve the competitiveness of Canadian business by saving them time and money in meeting their income tax obligations (see page 3-26);
- proposed changes to the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) program that will provide additional credits amounting to \$230 million over the next five years as well as streamline the administration of the program. Announced on October 5, 1992, this initiative includes the creation of a new pre-audit service program to address the special needs of first time claimants; a commitment to issue refunds faster than the present 180 days; and a commitment to give greater certainty by letting them know sooner whether their claims are confirmed;
- the restructuring and modernization of the Department's revenue accounting functions and computer systems, in order to enhance client service through increased efficiency, to improve the quality and readability of statements of account, to encourage and facilitate taxpayer compliance with the law, and to reduce resource requirements (see page 3-26);

B. Financial Summaries

Figure 3-1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Change	For Details See Page
Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	448,193	450,269	(2,076)	3-35
Post-Assessing Compliance Programs	298,259	279,446	18,813	3-54
Collections and Instalments	220,381	203,987	16,394	3-72
Appeals	42,941	41,502	1,439	3-93
Administration and EDP Services	411,099	406,504	4,595	3-103
Total expenditures	1,420,873	1,381,708	39,165	
Less: Revenues Credited to the Vote	95,752	92,639	3,113	3-119
Total appropriations	1,325,121	1,289,069	36,052	
Receipts Credited to the Consolidated Revenue Fund	15,666	14,447	1,219	3-119
Human Resources (FTE) ¹	25,780	25,515	265	3-116

¹ See Figure 3-64 for additional information on human resources.

Explanation of Change: The Activity distribution of the 1993-94 Estimates has been prepared based on the most current information available at December, 1992. Further adjustments may be required prior to finalizing internal budgets for the 1993-94 fiscal year. The net increase of \$36.1 million or 2.8% in the 1993-94 Estimates over the 1992-93 Forecast is due to the following items:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Child Tax Benefit program - first full year of operation;	272	3,808
■ 3% Operating Budget reduction - Economic and Fiscal Statement of December 2, 1992;	(239)	(12,519)
■ Goods and Services Tax Credit - planned decrease in funding, due mainly to a reduction in public enquiries;	(72)	(8,411)
■ Pension Reform - planned decrease in funding, due mainly to a reduction in public enquiries;	(192)	(14,989)
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - involving, primarily, Audit and Accounts Receivable programs;	153	11,293
■ Growth in Appeals workload volumes;	17	1,583
■ Printing and postage expenditures - increases in printing volumes and postal rates;		1,753
■ Enforcement programs - to maintain existing levels of audit and collections activity;	352	15,779
■ Various technology initiatives - including electronic data interchange and an automated system for the identification of late and non-filers;	(38)	2,860
■ Employee Benefit Plan contributions - related to the 1992-93 change in public service pension legislation; and		24,571
■ Miscellaneous - salary adjustments, interdepartmental transfers, annual adjustment to Revenues Credited to the Vote, and other changes.	12	10,324
	<u>265</u>	<u>36,052</u>

Details of variances are provided by Activity.

The 1992-93 Forecast is \$28.7 million or 2.2% lower than the 1992-93 Main Estimates of \$1,317.8 million. This change is the result of the following:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Child Tax Benefit program - development and implementation costs;	496	49,352
■ Operating Budget reductions - Federal Budget of February 25, 1992 and a subsequent 2% reduction announced in November 1992;	(7)	(36,329)
■ Home Buyers' Plan - development and implementation costs;	5	1,066
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - involving, primarily, Audit and Accounts Receivable programs;	138	11,873
■ Employee Benefit Plan Contributions - reduced due to a change in public service pension legislation;		(60,000)
■ Full-Time Equivalent (FTE) adjustment - a reduction in expenditures related to the training of casual staff and student employment;	(81)	
■ Revenues Credited to the Vote - as per Memorandum of Understanding with Health and Welfare Canada to administer Part I of the Canada Pension Plan; and		5,339
■ Miscellaneous.		(33)
	<hr/>	<hr/>
	551	(28,732)

Details of variances are provided by Activity.

Figure 3-2: 1993-94 Expenditures by Activity (Percentage Distribution)

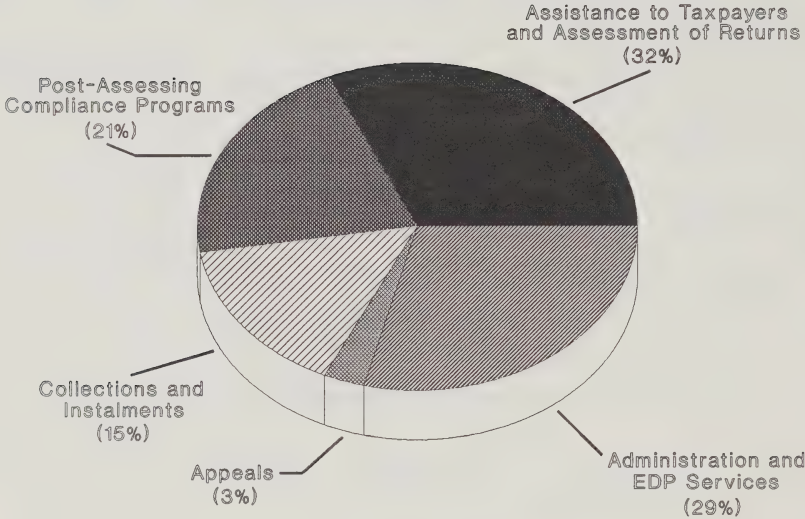


Figure 3-3: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92		
	Actual	Main Estimates	Change
Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	450,983	432,100	18,883
Post-Assessing Compliance Programs	271,421	281,096	(9,675)
Collections and Instalments	196,878	197,110	(232)
Appeals	41,939	42,183	(244)
Administration and EDP Services	379,888	381,022	(1,134)
Totals	1,341,109	1,333,511	7,598
Less: Revenues Credited to the Vote	104,255	114,390	(10,135)
	1,236,854	1,219,121	17,733
Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund	16,122	11,418	4,704
Human Resources (FTE) ¹	24,480	24,305	175

¹ See Figure 3-64 for additional information on human resources.

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$17.7 million or 1.5% more than the Main Estimates. This was due to:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - Federal Budget of February 26, 1991 and other fiscal measures;	271	11,689
■ Various technology initiatives - including electronic data interchange, refund set-off, and the audit laptop program;	12	8,566

■ Pension Reform - implementation and administration costs;	275	12,033
■ Long-term EDP investment strategy;		18,500
■ Operating Budget reductions - Federal Budget of February 26, 1991;		(32,656)
■ Revenues Credited to the Vote - as per revised Memorandum of Understanding with Health and Welfare Canada to administer Part I of the Canada Pension Plan;		10,135
■ Miscellaneous - funding for Federal and Supreme Court Awards and an increase in contributions to employee benefit plans, received through Adjustments and Transfers;		13,354
■ Student Employment Initiatives - funded internally from other operating resources; and	25	
■ Lapse in salaries, other operating and capital - due largely to the public service labour disruption in the Fall of 1991 and a year-end freeze on spending and new hiring.	(408)	(23,888)
	<hr/>	<hr/>
	175	17,733

Details of variances are provided by Activity. The 1991-92 total departmental Actuals and Main Estimates figures displayed in Figure 3-3 agree with the totals found in the 1991-92 Public Accounts. However, the Activity distribution of these total expenditures differs as a result of approved changes to the departmental Operational Planning Framework. An Activity Structure Crosswalk is provided in Figures 3-69 and 3-70.

C. Program Profile

1. Introduction

The role of the Taxation Program is to collect the taxes, Canada Pension Plan contributions and Unemployment Insurance Premiums imposed under the law by encouraging voluntary compliance and by deterring tax evasion and tax avoidance. To do this effectively, it is imperative that Revenue Canada maintain public confidence in the integrity and impartiality of the tax system by administering the Income Tax Act and related legislation in a fair and professional manner. The self-assessment system of taxation can work only if Canadian taxpayers understand what is expected of them and know how to comply with the law.

The Taxation Program is instrumental in facilitating and supporting the Government's social and economic policies, not only in terms of the amount of revenue collected from taxpayers but also as a vehicle for income redistribution. Through the tax system, revenue is redistributed to lower-income families, charities, students, retirees, and people with disabilities. In fact, 43% of all the entries on a T1 General income tax return for individuals deal with social issues, charities and political contributions; 19% relate to economic issues; while only 38% deal specifically with sources of income and calculating amounts payable. Similarly, tax expenditures which target corporations, such as the Scientific Research and Experimental Tax Credit program, are designed to encourage initiative and productive investment in Canada.

In addition to federal incentives and credits, the Department administers over 60 incentives, credits and surtaxes on behalf of provincial governments.

2. Mandate

The Program draws its general mandate from the Department of National Revenue Act, which confers on the Minister of National Revenue the responsibility for the "control, regulation, management and supervision of internal taxes including income taxes and succession duties".

The Minister of National Revenue is also the responsible Minister for Part I of the Canada Pension Plan and for Parts III and VII of the Unemployment Insurance Act.

The Department also administers International Tax Agreements signed with a large number of countries aimed at promoting the exchange of information between treaty partners as well as the avoidance of double taxation of foreign-earned income of their respective citizens.

The Department collects income taxes for the provinces under agreements entered into by the Minister of Finance with the provincial governments concerned according to provisions of Part III of the Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act.

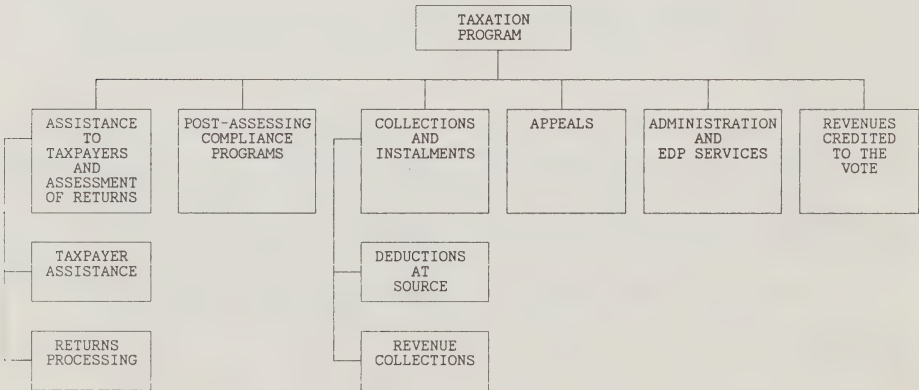
3. Program Objective

The objective of the Taxation Program is "to assess and collect income taxes as well as other payments and to support social and economic programs of the government in a fair and equitable manner through the administration of the Income Tax Act and other Federal and Provincial Statutes and through the provision of assistance to Canadians, so they can comply with the law and benefit from these programs".

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Taxation program is divided into six Activities which reflect the processes undertaken by the Department to fulfil its mandate. For the purposes of internal planning and resourcing, two of the Activities are broken out into sub-activities, as presented in Figure 3-4.

Figure 3-4: Activity Structure



The distribution of resources by Organization and Activity is shown in Figure 3-5, before the application of Revenues Credited to the Vote.

Figure 3-5: 1993-94 Resources by Organization and Activity (\$000)

		Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	Post- Assessing Compliance Programs	Collections and Instalments	Appeals	Administration and EDP Services	Organization Totals
Deputy Minister Taxation	FTE					9	9
	\$					\$657	\$657
ADM Taxation Programs Branch	FTE	8,637	5,304	5,218		49	19,208
	\$	\$313,572	\$298,259	\$220,381		\$2,794	\$835,006
ADM EDP Systems and Technology Branch	FTE					1,064	1,064
	\$					\$127,350	\$127,350
ADM Legislative and Inter- Governmental Affairs Branch	FTE	476					476
	\$	\$28,652					\$28,652
ADM Appeals Branch	FTE				793		793
	\$				\$42,941		\$42,941
ADM Finance and Administration Branch	FTE	612				2,041	2,653
	\$	\$93,310				\$184,809	\$278,119
ADM Human Resources Branch	FTE					886	886
	\$					\$48,612	\$48,612
Five Regional ADM'S	FTE					214	214
	\$					\$33,112	\$33,112
DG Communications and Consultations Branch	FTE	232					232
	\$	\$12,659					\$12,659
DG Corporate Affairs Branch	FTE					233	233
	\$					\$13,104	\$13,104
Legal Services	FTE					12	12
	\$					\$661	\$661
Activity Totals	FTE	9,957	5,304	5,218	793	4,508	25,780
	\$	\$448,193	\$298,259	\$220,381	\$42,941	\$411,099	\$1,420,873

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Operational planning is based on assumptions about the anticipated number and complexity of tax returns, forecasted volumes of workload in key activities, legislative changes, the availability of resources, and expected productivity improvements resulting from change to policies and procedures and from the increased application of computer technology. Amendments to tax legislation, such as that related to Pension Reform and the Goods and Services Tax Credit, have a significant effect on departmental operations and resource needs. Human and financial resource requirements can only be established after the appropriate administrative procedures have been determined. However, Taxation minimizes the need for resources by liaising on a continuing basis with the Department of Finance to ensure that legislative changes are administratively feasible and economically viable.

Workload: The volume of work is largely determined by the number and the complexity of tax returns. Changes in the number of returns filed reflect such factors as the growth in population and per-capita income; changes in interest rates, labour force participation and unemployment rates; as well as the increasing use of the tax system as a vehicle for implementing various socio-economic programs. Increases in the complexity of returns result from the introduction, by the federal and provincial governments, of a variety of incentive programs which increase the number of public enquiries and taxpayer requested adjustments, as well as the amount of data to be captured and computed.

In addition to personal and corporate tax returns, there are many other types of documents which the Department receives and processes. These include returns of trusts, employer remittances, instalment payments by the self-employed and corporations, annual T4 statements of salaries and wages, information slips concerning other types of income as well as the applications and other documents associated with the registration of charities and pension plans.

The yearly growth in the number of individual and corporate returns filed is shown in Figures 3-6 and 3-7 respectively. Returns filed during 1992, for the 1991 taxation year, are counted up to February 1993. The actual number is not available at the time of preparing Part III. Figure 3-6 also reflects the specific impact of various socio-economic measures, such as the Goods and Services Tax Credit, on the number of returns filed by individuals.

Figure 3-6: Income Tax Returns Filed by Individuals (T1)

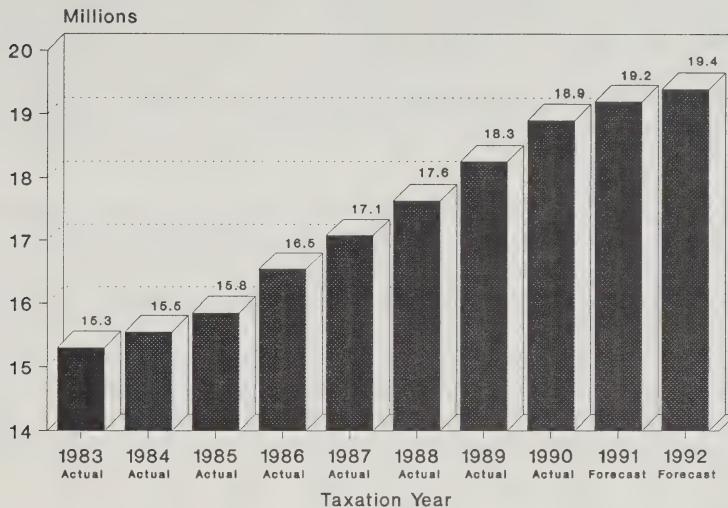
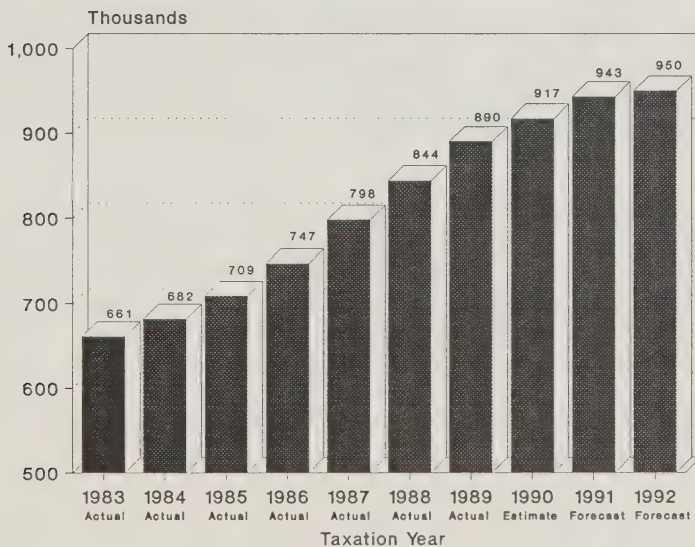


Figure 3-7: Income Tax Returns Filed by Corporations (T2)



Technology and Other Productivity Improvements: Rapidly accelerating technological change in the coming years will continue to provide numerous opportunities for the improvement of tax administration through prudent selection, innovative use, and effective administration of new technologies. Ongoing identification and application of modern technologies enable Revenue Canada to realize gains in effectiveness, productivity, staff development and job enrichment.

The Department is committed to the provision of quality services that meet the expectations of its clients. This will be achieved by aggressively challenging current processes with the aim of developing new and better ways to do business. In recognition of the demands from internal and external sources, Revenue Canada has embarked on a corporate information technology (IT) architectural review. The architectural approach provides guidance in the planning and structuring of the cost-effective use of information technology at the corporate level. It ensures that individual systems are designed in a consistent manner and integrate with each other, and that all existing and future information systems effectively serve the needs of both the Department and taxpayers alike.

Revenue Canada is constantly exploring ways of using automation to improve taxpayer service and internal operational efficiencies. Successful ventures with expert systems, electronic filing and electronic data interchange technologies are paving the way to fulfilling the Department's vision of direct, electronic taxpayer services. As these pilot projects are expanded into national services over the next few years, the Department is planning and developing ways of making these and other services more easily accessible to a wider range of clients.

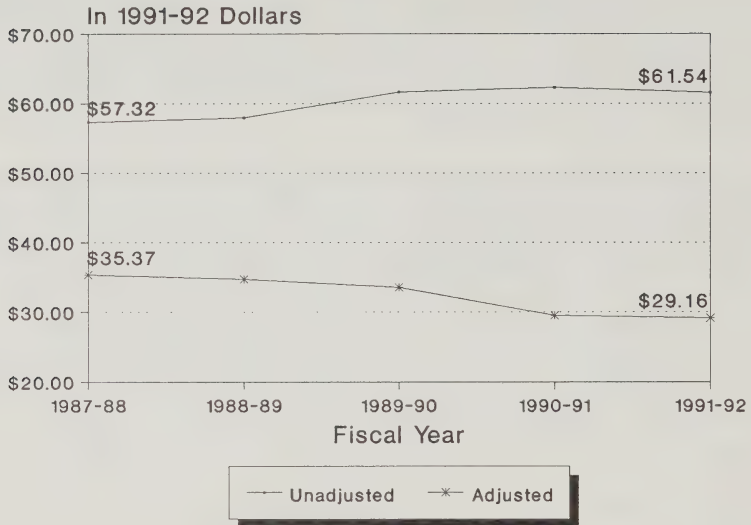
Some of the many other technological initiatives which have been undertaken in support of the Taxation Program include: the introduction of laptop computers for auditors; the automation of the collections and source deductions enforcement functions; the implementation of a system for the creation, review, printing and storage of letters addressed to the public; automated telephone services provided directly to external clients in such areas as routine telephone enquiries; and an online reassessment system which improved taxpayer service through a more timely, effective and controlled reassessment process.

Optical character recognition, smart cards, imaging and other new technologies are currently being examined to determine their potential application to the Department's increasingly diverse business needs. In addition, the use of high-speed laser printers and the capacity to electronically transmit images promises to improve the presentation of information to clients, present more comprehensive management information, and reduce overheads through cost avoidance and cost reductions.

Automation has only partially bridged the gap created by rapidly growing workload increases not matched by a comparable growth in staff. Since the technology continues to improve and to become less expensive, the planning perspective assumes increasing reliance on computerization.

Figure 3-8 illustrates the impact which productivity improvements have had on the overall costs of the program. The overall cost to process a tax return has marginally increased (in 1991-92 dollar terms) since 1987-88. However, when the increased complexity of returns is also taken into account (using the increasing number of information fields on a tax return as a proxy for complexity), the average cost of assessing each tax return falls. This cost saving is directly attributable to technological improvements and other productivity enhancements.

Figure 3-8: Cost to process a Return



Compliance: Canada's self-assessment taxation system relies on the honesty of taxpayers and the Department makes every effort to provide the widest range of services necessary to facilitate their voluntary compliance with the tax laws. While the vast majority of Canadians promptly pay their share of taxes, a small group does not respond. In order to keep the system fair to all, the Department promotes compliance by focusing on increased consultation; simplifying forms, guides and procedures; providing tailored assistance to special groups; administering various compliance programs; identifying areas of non-compliance; recommending changes in tax legislation; and, acquiring the necessary technological products to give employees fingertip access to taxpayer data, as well as to enable taxpayers to transmit data and funds to the Department.

Planning for compliance activities concentrates on the distribution of resources to strike a balance between two desirable effects; the encouragement of general compliance and the production of additional revenues. Given that the production of additional revenues is a surrogate measure of effectiveness, then it can be concluded that the Department is applying its resources appropriately if the compliance activities result in additional revenues due the Crown.

2. Initiatives

Child Tax Benefit: On May 13, 1992, the Minister of Finance introduced legislation, Bill C-80, in the House of Commons in respect of the new Child Tax Benefit, which was first announced in the February 1992 federal budget. Effective January 1993, the Child Tax Benefit (CTB) is delivered monthly to Canadian families and, among other things, replaces the three programs that previously delivered benefits for children: the Family Allowance; the refundable Child Tax Credit; and the non-refundable credit for dependent children under 18. Under Bill C-80, which received Royal Assent on October 15, 1992, the legislative authority for the CTB is the new section 122.61 of the Income Tax Act. The benefit is defined as a deemed overpayment of tax and therefore, unlike the current Family Allowance, will not be taxable income.

The annual payment cycle runs from July through June. Each July, the monthly payments are automatically adjusted based on eligibility data combined with tax data from the preceding taxation year to recalculate the amount to be paid over the next twelve months. The thresholds and benefit levels will also be adjusted each July for any change in the Consumer Price Index which exceeds 3%.

In November 1992, the Department issued notices to some 3.7 million Family Allowance recipients as to the amounts they could expect to receive in January, 1993. Payments to approximately 3.2 million eligible individuals began in January, 1993 and, for the initial six months, will be based on 1991 tax data. Payments from January to June 1993 will total approximately \$2.5 billion.

The current forecast expenditures for the 1992-93 fiscal year is \$49.3 million and 463 full-time equivalents. Planned expenditures for 1993-94 are \$53.2 million and 768 full-time equivalents.

T1 Processing Restructure (T1PR): Revenue Canada's assessing methodology and systems will be significantly modified for 1993 to accept more tax returns as filed. The requirements for individuals to file receipts and attachments with the T1 return will be phased out, resulting in improved client service through shorter processing timeframes. The new process will also reconcile the filing requirements between regular paper returns and electronically filed returns as well as reduce paperburden and the pressures on our Taxation Centre storage facilities.

By reducing the initial verification of returns, the Department must take steps to minimize the possibility of processing incorrect returns. An advanced error correction facility will be developed to handle both electronic and regular paper returns. This facility will support the processing of accurate return data by maximizing the use of technology and client service.

After returns are processed, an enhanced review system will be used to identify mistakes or non-compliance, thereby recovering government revenues on a timely basis. This activity will be known as Processing Review and it will largely replace the front-end verification system presently in place.

This initiative will be "self-funded" by savings generated through efficiencies created by this restructuring. Furthermore, the anticipated net reduction in the Department's resource requirement for this activity of \$3.4 million will be reallocated to compliance programs and will generate additional revenues of \$38 million in 1993-94.

Home Buyers' Plan: The February 25, 1992 Federal Budget announced a one-year plan to allow individuals to withdraw up to \$20,000 on a tax-free basis from their RRSPs to acquire a home before October 1, 1993. Any amount withdrawn under the plan has to be repaid in 15 yearly instalments. If the scheduled annual repayment is not made in any year, the shortfall has to be reported as income for that year. In the Minister of Finance's Economic and Fiscal Statement on December 2, 1992, the Home Buyers' Plan was extended for an additional year until March 1, 1994.

A new system has been developed to maintain an accurate account of a participant's activity in the Home Buyers' Plan. The system records all withdrawals, repayments, and cancellations made under the plan. This information is used to provide the participant with an annual repayment statement indicating how much has been repaid and the required repayment for the subsequent year. The system will also identify those individuals who have failed to make the required repayment and are subject to an income inclusion in a particular year.

Additional resources have been approved for 1992-93 and future years. The 1992-93 planned expenditures are 11 full-time equivalents and \$1.3 million. Estimated requirements for 1993-94 are 11 full-time equivalents and \$1 million.

"Single Window" Initiatives: One of the stated purposes of the February 25, 1992 Federal Budget is to direct scarce resources away from government overhead and toward better, more responsive and more client-oriented services for Canadians. To achieve this, federal departments and agencies are offering services to individuals and to businesses to, first, work together to provide more user-friendly service to their clients, and second, to take all reasonable steps to provide those services in sensible clusters through common points of service delivery. Revenue Canada is participating in two initiatives which have evolved under this concept of "one-stop shopping":

Government of Canada Infocentres: On September 1, 1992, 128 Government of Canada InfoCentres began providing basic services to individual clients. The basic services include displaying core publications of participating departments; assisting clients who have had their federal government cheque destroyed, stolen or lost; responding to enquiries of a non-technical nature; providing space for client interviews, training or information sessions; and providing access to telephones for clients to call participating departments for expert advice.

Three Taxation District Offices are InfoCentres: Charlottetown, Sydney, and Belleville. The Department is piloting extended physical co-location in some Canada Employment Centres and will hold some of its Tax Clinics in some InfoCentres for the 1993 filing season. For 1993-94, Revenue Canada and the Government of Canada InfoCentres will be actively involved in new pilots such as "common-cashiering"; "sharing changes of addresses"; and "desk-top publishing".

Canada Business Service Centres: A Canada Business Service Centre opened in Edmonton on August 28, 1992 as a pilot. This centre provides a single-point of service for business enquiries and provides a resource centre for publications, reference catalogues, computer data banks, etc. The Edmonton Taxation District Office provides experts on a rotational basis to respond to taxation enquiries. For 1993-94 it is anticipated that three more Business Centres will open in Vancouver, Toronto and Montreal.

A telephone "pathfinder" referral service is being piloted in Halifax this December. This is a one-referral concept and provides a single-point of telephone contact for business clients, including those of Revenue Canada.

T1 Revenue Restructure: This endeavour comprises a series of initiatives, each of which is intended to facilitate the streamlining of Departmental accounting functions in order to improve taxpayer service, encourage compliance with the law, increase fairness and reduce resource requirements. For example:

Instalment Reminders for Individuals: With the introduction of a no-calculation method of instalment remitting, Revenue Canada assists quarterly remitters in making their instalment payments by sending Instalment Reminders in advance of each payment due date. If the amount on each reminder is paid on or before the payment due dates no interest or penalty will be charged, even if the total of these payments fall short of the taxpayer's tax liability for the year. The first Instalment Reminder was issued in February 1992.

Electronic Revenue Accounting (ERA): The ERA system is designed to improve client service through increased efficiency within the Revenue Accounting work section of each Taxation Centre. The first phase of this project was implemented in the Fall of 1992 and offers point-of-entry data capture, standardized statistical reporting, and a mainframe inventory control system. During 1993-94, ERA will be made available to all employees who have a need to deal with accounting issues, such as those involved in answering public enquiries, collections officers and public affairs staff.

Nine-Point Simplification Program for Business: As part of the Department's ongoing commitment to fairness, improved service and greater simplification, this initiative was announced by the Minister of National Revenue on June 15, 1992 and proposes:

- a reduction, from 20% to 10%, in the penalty applied against businesses who occasionally or unintentionally miss deadlines for remitting payroll deductions, effective January 1, 1993. The 20% penalty will be applied only to those remitters who are grossly negligent, and who have a history of non-compliance;
- to allow businesses, as of January 1, 1993, to use the average amount of their monthly payroll deductions for the immediately preceding year as the basis for determining how often they must remit to Revenue Canada. Prior to 1993, remitting frequency was based solely on monthly payroll information from two years before. This change will be of particular interest to businesses experiencing financial difficulty;

- an amendment to the Income Tax Act to require employers who deduct an average of \$50,000 or more a month from their employees to make their payments directly at banks or other financial institutions. Currently, many large employers bring their remittances to a Revenue Canada office late in the day on the due date. This allows them to receive interest for an additional day (or in the case of weekends, days), since the remittances are not deposited to the Government's account until the following weekday.

Small businesses also have the right to do this, but rarely choose to do so because of the small amount of interest involved. Mandatory bank remitting will equalize advantages for both smaller and larger businesses and ensure that more than 85% of all payroll deductions will be deposited to the credit of the Receiver General no later than the due date;

- a new Taxfiler Representative Identification System (TRIS) to facilitate the immediate response to enquiries made on behalf of taxpayers by authorized third-party representatives. When individuals, corporations and trusts fill out a consent form, the appropriate identifying information will be captured on TRIS. Revenue Canada employees can then immediately confirm, via online computer terminals, whether a caller is authorized to represent the taxpayer. Representatives were formally obliged to wait up to two weeks while the taxpayer's file was retrieved for manual confirmation;
- a series of new initiatives to improve the delivery of information and assistance to the small business community, including: a specially designed information package for small business; a Small Business Tax Seminar program to inform or assist new businesses or prospective entrepreneurs; and personalized visits to new employers;
- a new, simplified two-page tax return, the T2 Short, to replace the existing six-page return for use by small businesses. This will reduce the burden and complexity of corporate income tax filing;
- a new policy to save businesses money and improve their cash-flow management by allowing greater flexibility in transferring funds between their different accounts with Revenue Canada;

- a reduction in the number of separate mailings to businesses by combining their Notices of Assessment and the explanation of assessment into one document in one envelope. The second phase will be the merging of the refund cheque with all other (re)assessment documents into one mailing; and
- a user-friendly form and guide, the revised T661, to make it easier for business to claim scientific research and experimental developmental (SR&ED) expenditures.

Client Service Standards: Following the government-wide initiative to develop standards of service as a step toward improving service quality, the Taxation component of Revenue Canada has been engaged in the development of service standards for many of its direct client services. Development will take place over two phases with the first phase focusing on high volume-high profile services such as our telephone and counter enquiries and T1 processing. Phase two will cover the remainder of Taxation services.

Pilot testing of phase one standards will be conducted in five or six field offices during the latter part of the fiscal year. The results of the pilot test will be used to refine our management and communication strategies and will facilitate national implementation. The plan is to have all phase two standards in place by the end of 1993-94.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Income Tax Refund Set-Off Initiative: As first reported last year, the objective of this initiative is to ensure that, where possible and with the exception of those facing economic hardship, individuals who are already delinquent on monies owed to the Crown, do not receive additional sums of public funds.

Since the beginning of 1992, Revenue Canada has been participating in pilot projects to set-off overpayments resulting from misrepresented unemployment insurance claims and defaulted student loans against federal income tax refunds. To date, actual recoveries total \$11 million and \$22 million for Employment and Immigration Canada and the Secretary of State, respectively.

Several changes will be made to the set-off program for 1993. The Child Tax Benefit and provincial tax credits will be exempt from set-off. Tax discounters, if authorized by their clients, will now be informed by Revenue Canada of the specific department to which funds are owing. This will improve service to both discounters and their clients. The participation of Employment and Immigration Canada will be expanded to include the recovery of defaulted immigration loans.

Direct Deposit: This is a service which provides clients with the option of having their refunds, other tax credits and benefits deposited directly to their bank account. The direct deposit system reduces the time for receiving funds; provides protection against loss or theft of the payment; reduces the volume of returned cheques; eliminates the reliance on postal service and couriers when mailing cheques; reduces the paper burden by replacing cheques with electronic data; and substantially reduces bank charges paid by Supply and Services Canada. As reported in the 1992-93 Expenditure Plan, a pilot was undertaken during the 1991 filing season making this service available to tax filers in Manitoba and to certain tax preparers nationally. During the pilot, over 900,000 refunds were issued using direct deposit.

During the second year, over 1.3 million refunds, 425,000 Goods and Services Tax Credit payments and 13,000 Advance Child Tax Credit payments were issued using direct deposit. For the third year, the direct deposit system will be expanded to include the Child Tax Benefit payments, computerized reassessments and to provide the ability to issue consolidated refunds.

The Department is forecasting expenditures of 21 full-time equivalents and \$400,000 in 1992-93, and 21 full-time equivalents and \$870,000 in 1993-94.

Electronic Funds Transfer (EFT): First identified in the 1991-92 Expenditure Plan as "Electronic Data Interchange", this initiative involves the electronic transmission of funds and the related financial data amongst taxpayers, Revenue Canada, financial institutions and the Bank of Canada. As reported last year, a number of large employers began remitting their payroll deductions via EFT in November 1991 and, since that date, have remitted over \$1 billion electronically. At present, some 30 other corporations have expressed interest in participating. In early 1993, Revenue Canada will expand this pilot project to include a major payroll service agency. For 1992-93 and 1993-94, the forecasted net expenditures on EFT are \$1.1 million and \$1.0 million respectively.

Miscellaneous Information Slip Processing (MISP): Due to a legislative amendment passed in September 1988, individuals are required to provide their Social Insurance Number (SIN) to financial institutions, which use it to prepare information slips that are filed with the Department. This initiative, first introduced in the 1991-92 Expenditure Plan, entails the capturing of relevant data from information slips, and matching it electronically to information shown on tax returns, ensuring that the income has been reported and taxed accordingly.

Sophisticated optical character recognition (OCR) equipment has been acquired for the Ottawa Taxation Centre for the automated data capture of information slips. Over one and a half million T5 slips were processed with this equipment in 1992, a number that is expected to grow considerably in subsequent years as a result of improvements that have been made to the T5 Summary return. The MISPP program will be expanded in 1993-94 to process 1993 T5007 slips (Workmen's Compensation and Social Assistance Payments) and the 1993 T5008 slips (Statement of Securities Transactions).

New Tax Returns to Simplify Tax Calculation: Since 1990, individuals in a straightforward tax situation have had the option of using one of two "no calculation required" returns: the T1 65 Plus for seniors and the T1 Short for the general population. As an indicator of its appeal, more than 193,000 individuals filed a T1 65 Plus in 1992, an increase of 134% over 1991. By adding new lines on the return to allow the reporting of annuity income from Registered Retirement Savings Plans and Registered Retirement Income Funds, and by expanding and clarifying the accompanying instructions, an additional 300,000 seniors are expected to take advantage of the T1 65 Plus in 1993.

The T2 Short return was introduced in June 1992 for use by small non-taxable and tax-exempt corporations, and is intended to reduce the burden and complexity of corporate income tax filing. About half of all corporations will be able to use the T2 Short, the processing of which will be much quicker than the standard T2 return.

Electronic Filing (E-File): Reported as an initiative since 1990-91, E-File is an automated, paperless alternative to T1 filing involving the electronic transmission of tax information, via secure communications lines, by tax preparers and other authorized agents. Building on the success of the initial pilot in Manitoba during 1990, E-File has been introduced gradually in other areas of the country and, this year, will be available nation-wide.

Last year, approximately 550,000 returns were filed electronically by approximately 1350 agents. In 1993, it is expected that about 4,000 agents will use E-File for between one and two million returns.

Intensified Revenue Generation Initiatives: The 1992-93 Expenditure plan reported that additional resources had been approved for both the Forecast and Estimates years in support of the Department's intensified effort to assess and collect tax revenues owed to the government. The February 26, 1991 Federal Budget incorporated a corresponding increase in revenue projections of \$100 million in 1991-92 and \$150 million in 1992-93 and future years. In order to meet these expected revenue levels, and with a view to promoting better compliance in all areas of income tax administration, the Department undertook a balanced approach of augmenting a number of enforcement activities such as matching, post-assessing, collection and non-resident audit.

Also, in response to the Minister of Finance's November 1991 announcement of an \$800 million aid package to Canadian grain farmers, the Department stepped up its efforts to collect taxes owed by delinquent taxpayers. This was expected to generate net additional revenue of \$30 million in 1991-92 and \$115 million each year thereafter. The Department's 1991-92 revenue generating commitments in respect of the above two initiatives were fully realized, and the same result is anticipated for 1992-93.

The February 25, 1992 Federal Budget and, more recently, the Minister of Finance's December 2, 1992 Economic and Fiscal Statement both reiterated the need, in light of the Government's efforts to reduce the deficit, to ensure that all Canadians pay their fair share of taxes. To this end, additional resources were obtained through the 1992-93 Supplementary Estimates and the 1993-94 Estimates for the further enhancement of various audit activities, and for the stabilization of Taxation's accounts receivable inventory. With forecasted expenditures of \$7.9 million in 1992-93 and \$20 million in 1993-94, these new initiatives are expected to generate revenues of \$5 million and \$172 million, respectively.

E. Program Effectiveness

Revenue Canada's senior management have recently reaffirmed that a strong audit and evaluation function is a necessary element of the Department's management strategy. Internal reviews of performance, in light of government and departmental policies and priorities, are more relevant today than they were during the pre-PS 2000 era due to the changes in the traditional level of controls that have accompanied greater delegation and empowerment.

The objective of this renewed departmental process is to provide the Department with a strategic framework for an internal audit and program evaluation capability that is relevant, effective and efficient. The process is supportive of corporate, as well as individual senior manager's needs and priorities, and sensitive to public policy and government-wide considerations.

Management reviews of all programs will encompass the perspectives of both program evaluation and internal audit. Dovetailing the program evaluation and internal audit functions assures that the periodic internal review of all major departmental activities will be presented to client managers as one coordinated function. At the same time, through improved risk assessment techniques and in partnership with program managers, coverage for each major area of departmental activity, on an annual and a long-term basis, will be concentrated on issues of strategic or significant operational importance to the Department.

During 1991-1992, the Program Evaluation and Internal Audit Services Division examined Taxation's operations and programs in the areas of collections, audit programs, public enquiries, telephone services, user fee revenue planning, and information centres in support of the Department's pursuit of continuous improvement. Management practices in a number of field offices and major taxation operations, as well as finance, personnel and administration were also the subject of reviews.

Section II

Analysis by Activity

A. Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns

Objective

To foster self-assessment and compliance and to process taxpayer returns.

Description

This Activity involves efforts to communicate to taxpayers their rights and obligations; to provide them with the necessary forms and information for filing returns accurately and on time; to respond to taxpayer enquiries; to process and assess their returns when received; to update taxpayer accounts for all assessments and remittances; to advise taxpayers of the results through the issuance of notices of assessment; and to conduct a limited verification of items which were initially accepted at the assessing stage. Also included are: an advisory function to other government departments with respect to the administrative feasibility of new legislation and tax treaties under negotiations; activities related to the registration of charities, pension and deferred income plans; and the provision of advance rulings on the tax implications of potential transactions.

This Activity consists of the following two sub-activities.

Taxpayer Assistance: This sub-activity encompasses the primary activities involved in servicing requests for information, which is a major step in facilitating self-assessment by the taxpayer. A large number of enquiries are received annually either by telephone, by correspondence or in person at the District Offices and Taxation Centres.

Communication and consultation are also important aspects of taxpayer assistance. They involve the provision of information about Taxation programs and activities to the general public, the news media and organizations with a special interest in taxation; assisting individuals unable to complete their income tax returns through the community volunteer program; and, the resolution of exceptional taxpayer service problems through management of a problem resolution program.

This sub-activity also includes indirect assistance to taxpayers in the form of: liaison with the Department of Finance and other departments to comment on the administrative practicality of proposed legislation, tax treaties, social security and tax collection agreements; the preparation and dissemination of interpretation bulletins; and advance rulings services that enables tax practitioners and taxpayers to determine the Department's position on the tax effects of contemplated business transactions before they are made.

Returns Processing: This sub-activity includes activities required to assess and process individual, corporate and other returns received annually by the Department. The range of tasks starts with the printing and distribution of income tax and other information returns to the public as well as pamphlets, brochures, and other publications. When the completed returns are received in the Taxation Centres, they are sorted as to complexity, key encoded and corrected for apparent errors. The data are then transmitted to the computing centre, where the return is assessed and a notice of assessment issued indicating a refund, a nil liability or a debit balance owing. Finally, the assessed returns are stored for later reference.

Two programs are carried out after the assessing process is completed in order to verify the facts and re-assess taxpayers according to the results. The first is the post-assessing program that identifies and corrects improper or incorrect claims for deductions or exemptions. The second is the matching program, that looks at the detection and correction of cases of unreported income.

Also included in this sub-activity are programs directed at: establishing and maintaining methods and procedures for posting ledger entries that record the details of all assessments and remittances. The details are recorded to taxpayers' Canada Pension Plan, Unemployment Insurance, federal and provincial accounts, as appropriate.

Resource Summaries

The Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity accounts for 31.5% of the Program's 1993-94 total expenditures and 38.6% of total full-time equivalents.

Figure 3-9: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE ¹	\$	FTE	\$	FTE
Taxpayer Assistance	115,460	2,592	118,880	2,730	121,742	2,547
Returns Processing	332,733	7,365	331,389	7,396	329,241	7,170
Total	448,193	9,957	450,269	10,126	450,983	9,717

¹ See Figure 3-64 for additional information on human resources.

Of the total 1993-94 expenditures for this Activity, 81.5% relates to personnel, 18.2% to other operating and 0.3% to capital.

Explanation of Change: The net decrease of \$2.1 million or 0.5% in the 1993-94 Estimates over the 1992-93 Forecast is due to the following items:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Child Tax Benefit program - first full year of operation;	220	5,329
■ 3% Operating Budget reduction - Economic and Fiscal Statement of December 2, 1992;	(62)	(5,108)
■ Goods and Services Tax Credit - planned decrease in funding, due mainly to a reduction in public enquiries;	(61)	(1,975)
■ Pension Reform - planned decrease in funding, due mainly to a reduction in public enquiries;	(163)	(7,341)
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - the reallocation of resources to the Audit and Accounts Receivable programs;	(128)	(3,238)
■ Printing and postage expenditures - increases in printing volumes and postal rates;		1,603

■ Electronic Data Interchange - ongoing implementation;	1	626
■ Employee Benefit Plan contributions - related to the 1992-93 change in public service pension legislation;		8,481
■ Miscellaneous - salary adjustments, interdepartmental transfers, and other changes; and	16	6,099
■ Net internal transfers - of full-time equivalents from the Administration and EDP Services Activity to meet forecasted workload increases, offset by a transfer to that Activity resulting from the centralization of certain salary items.	8	(6,552)
	—	—
	(169)	(2,076)

The 1992-93 Forecast is \$4.7 million or 1.0% lower than the 1992-93 Main Estimates of \$455.0 million. This change is the result of the following:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Child Tax Benefit program - development and implementation;	407	19,496
■ Operating Budget reductions - Federal Budget of February 25, 1992 and a subsequent 2% reduction announced in November 1992;		(3,655)
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - the reallocation of resources to Accounts Receivable programs;	(5)	(162)
■ Employee Benefit Plan Contributions - reduced due to a change in public service pension legislation;		(19,979)
■ Full-Time Equivalent (FTE) adjustment - a reduction in expenditures related to the training of casual staff and student employment; and	(126)	

■ Net internal transfers - to the Appeals Activity and the Administration and EDP Services Activity to meet forecasted workload increases.	(8)	(434)
	_____	_____
	268	(4,734)

Figure 3-10: 1993-94 Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Expenditures by Sub-Activity (Percentage Distribution)

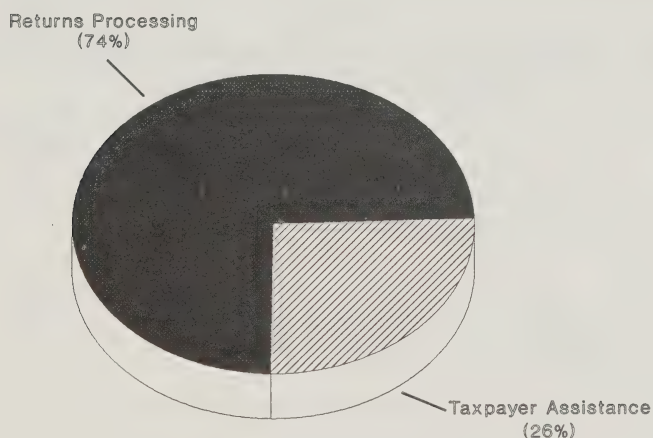


Figure 3-11: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Taxpayer Assistance	121,742	2,547	111,410	2,175	10,332	372
Returns Processing	329,241	7,170	320,690	7,291	8,551	(121)
Total	450,983	9,717	432,100	9,466	18,883	251

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$18.9 million or 4.4% more than the Main Estimates. This was due to:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - Federal Budget of February 26, 1991 and other fiscal measures;	204	7,072
■ Various technology initiatives - including electronic data interchange and the refund offset project;	10	417
■ Pension Reform - implementation and administration;	149	6,226
■ Operating Budget reductions - Federal Budget of February 26, 1991;		(9,259)
■ Miscellaneous - an increase in contributions to employee benefit plans, received through Adjustments and Transfers;		6,103
■ Net internal transfers - of full-time equivalents to the Collections and Instalments Activity and the Administration and EDP Services Activity primarily due to the realignment of the Departmental Operational Planning Framework, offset by financial resources from the latter Activity to cover salary adjustments; and	(205)	172

■	Planned overexpenditures in the Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity for an enhanced public enquiries program.	93	8,152
		<hr/>	<hr/>
		251	18,883

Performance Information and Resource Justification

Taxpayer Assistance Sub-Activity: Figure 3-12 provides a breakdown of the resources in this sub-activity.

Figure 3-12: Sub-Activity Human Resources Detail - Taxpayer Assistance¹

(Full-Time Equivalents)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Communications	232	227	268
Client Assistance:			
- Public Enquiries (see Figure 3-15)	1,751	1,878	1,655
- Support Activities	133	141	117
Legislative and Intergovernmental Affairs	476	484	507
Total	2,592	2,730	2,547

¹ Does not include overtime.

As reported in Part III of the 1992-93 Estimates, the Department is endeavouring to develop corporate performance indicators for all levels of the Department's activities. With respect to Client Assistance, the Department continues to utilize the annual error rate on Individual returns filed as a measure of performance for the Taxpayer Assistance sub-activity level. In addition, the Department incorporated exit interviews to assess client expectations of services rendered at Taxation's local offices to compare to Department standards.

Error Rate on Individual Tax Returns: To ensure that Taxation's client base is well informed and knowledgeable, it is important to identify aspects of tax policy and administration where this knowledge base is deficient. One means to assess this knowledge base is through a review of taxfiler errors on T1 returns filed. The two graphs below illustrate the 9 most common areas of taxpayer errors for the last three program years. (Certain categories of error such as arithmetical and data entry errors have not been included since they do not relate to client knowledge.)

Figure 3-13: T1 Tax Return Error Rates

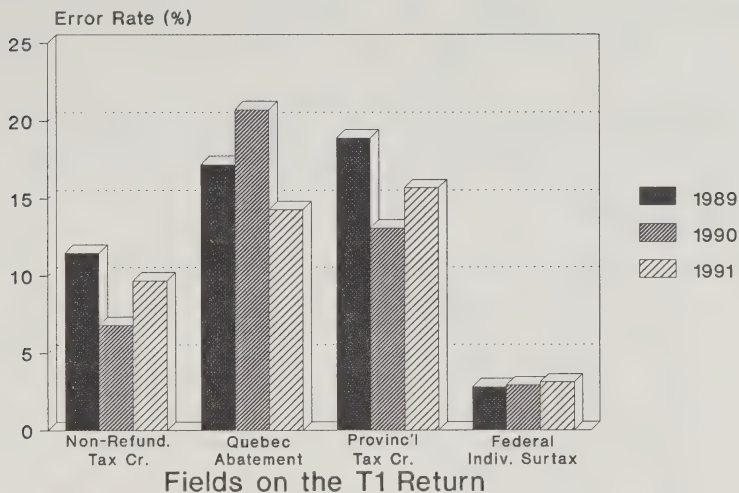
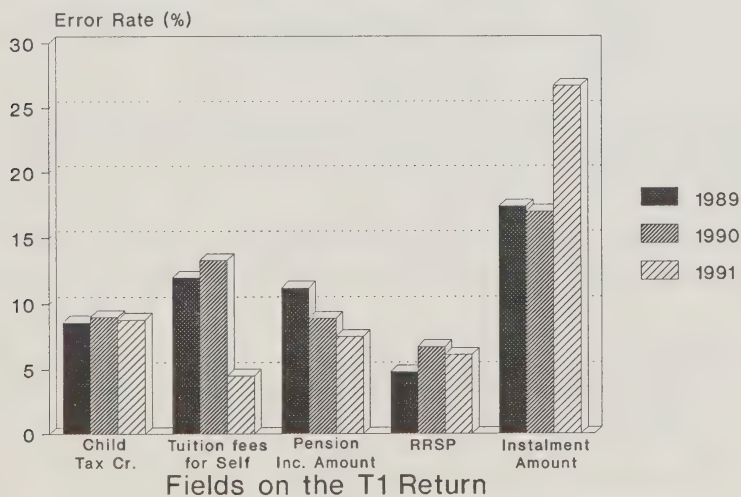


Figure 3-14: T1 Tax Return Error Rates



From 1989 to 1991, five of the nine most common problem areas showed a decrease in their respective error rates. The average decrease, over the two year period, was 3.8%. Three error rates experienced moderate increases, of which two actually decreased from the previous year. The one significant increase, for Instalment Amount, is due to a computer system error within the Department and has since been corrected. Overall, there was moderate improvement in taxpayer understanding of the tax system, indicating that the Department has responded to client requirements through departmental education and information initiatives.

Client Expectations of Services Rendered at Taxation Local Offices: As stipulated in the 1992-93 Expenditure Plan, the Department utilized exit interviews to gather detailed information on taxpayers' service expectations in an effort to ascertain the appropriateness of the Department's Client Service standards. Over 2,000 clients were consulted regarding services such as: enquiries program, cash counter, audit services, source deduction, and returns processing. Questions delved into various service elements including: counter waiting time, number of telephone attempts, telephone queue time, and processing time for sundry items.

The next phase in the development of these Client Service standards involves the definition of acceptable standards and a means to assess results against these standards. Towards this end, the Department will be initiating pilot projects in 1993-94 to measure actual performance.

Communications: In addition to the activities enumerated in the Customs and Excise program, which are common to both programs, the Taxation program has its own particular activities.

Regional public affairs officers (172 FTEs) provide local support for national taxation programs and services. Approximately 107 of these field FTEs are used for delivery of the problem resolution program dedicated to handling client problems not resolved through normal departmental channels. In 1991-92, more than 43,000 individual cases were resolved under this program. During the same fiscal year, 10 person-years were spent on the community volunteer income tax program, designed to train members of the community to help people who cannot complete their own income tax returns. In 1991-92, 10,663 volunteers assisted 182,431 individuals at income tax time.

Local public affairs divisions are also responsible for activities such as media relations, public speaking, local public information on departmental programs, and replying to Ministerial correspondence.

Client Assistance - Public Enquiries: The public enquiries program is a service program that responds to requests for information received over the telephone, at information counters, and by written correspondence.

Figure 3-15 provides a breakdown of the number and type of public enquiries handled in this sub-activity and the resources expended by the Department in providing this service.

Figure 3-15: Public Enquiries by Type and Associated Human Resources

(000's)	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Telephone Enquiries:					
- General	12,445	11,595	8,468	7,430	7,068
- Refund	2,756	4,330	4,000	1,635	1,048
Counter Enquiries	2,075	2,244	1,856	1,761	1,594
Correspondence Enquiries	96	110	119	101	111
Total Enquiries	17,372	18,279	14,443	10,927	9,821
Associated FTE ¹	1,751	1,878	1,669	1,309	1,147
Enquiries Handled per FTE	9,921	9,733	8,654	8,348	8,562

¹ Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.

The increase in enquiries from 1990-91 to 1991-92 results in large part from the implementation of the Goods and Services Tax Credit. The forecasted increase for 1992-93 reflects both the lingering high volume of Goods and Services Tax Credit enquiries and the introduction of the Child Tax Benefit program. The estimated production decrease for 1993-94 relates to an expected decline in Goods and Services Tax Credit and other refund enquiries, due to systems and procedural enhancements, as well as a continuing reduction in pension reform enquiries.

In 1992-93, the Department piloted new technologies to provide local office management with statistics on telephone usage and timeliness of service. Autodialer, the piloted technology, shows an average number of attempts to reach an open line for all of Canada. Although there is less than one year of information generated by Autodialer, the average to date is 1.28 attempts, as compared with the Department's standard of 2 attempts.

Client Assistance - Support Activities: The full-time equivalents attributed to support cover activities intended to help taxpayers better understand the tax system. These activities include the writing of guides and circulars, and consultations with special interest groups such as the Seniors' Advisory Committee on Tax Administration. The Department is also involved in the teaching taxes program whereby material is provided free of charge to schools and is being used to introduce nearly 200,000 students annually to the history and mechanics of Canada's tax system. These resources also include full-time equivalents used in Head Office support functions.

Legislative and Intergovernmental Affairs: This Branch is comprised of Tax Policy and Interpretations, Registered Plans, Charities and Statistical Services Divisions. With the dissolution of the Registration Directorate, the Registered Plans and Charities Divisions now report directly to the Assistant Deputy Minister.

The Tax Policy and Interpretations area provides interpretations of the law on particular cases that form precedents for the application of the law in similar situations. It also provides advice and information on problems encountered with the application of the law and, where necessary seeks legislative solutions. Services are provided to the general public, provincial and foreign governments, other federal government departments and other areas in Taxation through binding advance income tax rulings, opinion letters and telephone responses. Technical experts participate in seminars sponsored by the Canadian Tax Foundation and other national and international organizations.

The most complex tax issues are dealt with in this area. Numerous Canadian and foreign corporations consider it necessary to refer their large proposed reorganizations and other complex Canadian transactions for an advance ruling on the tax implications before going ahead with them. Actual workload volumes for 1991-92 include 630 binding advance rulings, 2,750 opinions and 16,300 telephone enquiries. In addition, 38 Interpretation Bulletins were revised to reflect legislative changes.

The Registered Plans Division is responsible for administering the provisions of the Income Tax Act pertaining to the registration and monitoring of pension and other deferred income plans, and pension trusts. Pension Reform legislation, and the associated Regulations which were officially released in January, 1992, necessitate the amending of all pension plans and deferred profit sharing plans. The number of amendments processed in a year has increased by 60% from 15,781 (1989-90) to 25,327 (1991-92). The number of telephone enquiries received during the year has grown by 342% from 11,107 (1989-90) to 38,000 (1991-92). The total number of registered pension plans has declined by 22% from 37,329 (1989-90) to 28,986 (1991-92) as employers continue to amalgamate registered pension plans and deferred profit sharing plans to simplify administration.

Additional human resources were consumed in 1991-92 versus what was forecasted in last year's Expenditure Plan (484 full-time equivalents) due to Pension Reform workload. This included: the release of the Regulations; processing amendments; preparing publications; and training employees. Employees have and will continue to receive intensive Pension Reform training to ensure that accurate and timely service is provided to employers, plan administrators and other individuals.

Charities Division is responsible for administering the provisions of the Income Tax Act pertaining to the registration and monitoring of charities, amateur athletic associations, and political organizations; as well as non-resident charitable organizations. The total number of registered charities has increased by 7% from 63,069 (1989-90) to 67,787 (1991-92). The number of telephone enquiries received during the year has grown by 21% from 54,484 (1989-90) to 66,000 (1991-92).

Registered Plans and Charities Divisions also manage compliance programs designed to identify organizations and plans not complying with the terms of registration. Under this program, the Audit Services Group of the Government Consulting and Audit Agency conducted 665 audits of charities in 1991-92. Educational letters were sent to 538 charities identifying contraventions discovered and corrective action required. In four instances, contraventions were significant enough to warrant revocation of registration and thereby the loss of favoured tax status. A further 15 charities submitted Board of Director undertakings to correct contraventions.

The Statistical Services Division provides numerous services to diverse clients including the Department of Finance, Statistics Canada, other federal agencies, managers of Taxation, parliamentarians, the general public, the media and researchers. The Division compiles statistics from taxfiler documents, and publishes some of these statistics in "Taxation Statistics". As well it develops and operates mathematical models, notably in support of the Department of Finance's analysis and evaluation of tax policy, provides consulting services in statistical methodology and operations research to managers throughout the Department, and controls access by government departments to taxfiler data as permitted by federal statutes. Requests for statistics and modelling outputs in 1991-92 numbered 2,230, largely unchanged from the prior year.

Returns Processing Sub-Activity: Figure 3-16 provides a breakdown of the resources in this sub-activity.

Figure 3-16: Sub-Activity Human Resources Detail - Returns Processing¹

(Full-Time Equivalents)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Tax Forms	612	612	598
Assessment of Returns:			
- Returns Processed (see Figure 3-17)	2,669	2,780	2,780
- Other Returns	124	124	123
- Taxroll	952	912	780
- Taxpayer Requested Adjustments (see Fig. 3-18)	881	890	1,005
- Post-Assessing (see Figure 3-19)	120	120	64
- Matching (see Figure 3-20)	201	201	93
- Accounting Control	410	399	391
- Interest Calculation	239	239	244
- Taxpayer Correspondence	502	430	448
- Support Activities	655	689	644
Total	7,365	7,396	7,170

¹ Does not include overtime.

Tax Forms: The resources associated with Tax Forms are used for two major functions in the Department.

Mail Room Activities: Approximately 540 full-time equivalents are used in the Taxation Centres across the country in mail room activities. These include dressing, sorting and distributing tax returns during the filing season once they are sent in by taxpayers. In addition to these approximately 19 million individual income tax returns, the Department also receives another 25 million pieces of mail which have to be properly sorted and distributed by Taxation Centre mail room staff. Many of these include cash remittances which must be handled accurately and quickly so that bank deposits can be made within 24 hours of receipt.

These staff are also responsible for enveloping and mailing approximately 47 million letters to clients regarding notices of assessment, statements of account, payroll deductions receipts and other documents. The total cost of postal services in the Department is about \$45 million.

Publishing Services: Tax Forms is also responsible for most printing and publishing activities in Revenue Canada. Total printing expenditures were \$39.3 million in 1991-92 and are expected to be similar in 1992-93. In 1992-93, reductions of about \$3.2 million were achieved through the increased use of "no-frills" publishing techniques such as the use of newsprint instead of higher quality paper, reduced use of colour and reduced quantities. However, these reductions were offset by new requirements for the Child Tax Benefit program.

Approximately 900 different forms and publications are produced by the Department for use of the public in meeting their filing requirements and in receiving the benefits provided by the Department's programs. The largest single printing and publishing requirement relates to the individual income tax program. The printing of the primary forms and publications used in this program cost about \$13 million in 1992-93 (down from \$16.2 million in 1991-92) and are comprised of the following major items:

	<u>Quantity in 1991-92</u>	<u>Quantity in 1992-93</u>
T1 General (personalized)	4,567,000	4,893,000
T1 Special (personalized)	7,966,000	7,831,000
T1 Mailing label	5,290,000	5,505,000
T1 Non-personalized	11,014,000	9,900,000

Assessment of Returns - Returns Processed: When completed tax returns are received by the Department, assessors examine them to ensure that all required supporting documents are enclosed and that amounts on information slips agree with those on the return. Operators then use terminals to enter the information from the return into the computer. Any errors that are discovered are re-examined and corrected or the taxpayer is contacted to provide further information. After processing is completed, a notice is sent to each taxpayer providing details of the assessment and including an explanation for any changes made.

Figure 3-17 provides information on the volume of returns that are processed each year and the personnel complement that is required to handle this workload.

Figure 3-17: Returns Processed by Type and Associated Human Resources

(000's)	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
T1 Individual Returns Processed	19,888	19,700	19,604	18,930	18,143
T2 Corporation Returns Processed	1,045	1,013	950	948	906
T3 Trust Returns Processed	149	144	136	123	139
Special Returns Processed	268	327	240	256	327
Total Returns Processed	21,350	21,184	20,930	20,257	19,515
Associated FTE ¹	2,669	2,780	2,803	2,681	2,568
Returns Processed Per FTE	7,999	7,620	7,467	7,556	7,599
1 Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.					

The Department, in order to maximize its efficiency, proposes to re-engineer the approach used to process individual tax returns. The current system relies heavily on front-end paper verification with the return being accompanied by supporting receipts. The revised approach will be data-only input (some portion of which will be electronically transmitted directly from tax preparers) with taxpayers retaining all receipts. More selective and sophisticated enforcement approaches, using statistical sampling techniques, will be used to ensure the integrity and fairness of the system. Figure 3-17 reflects the effects of these efficiency gains and the resulting increase in productivity is evident. These efficiency gains have been redirected to revenue producing areas of the Department.

Assessment of Returns - Other Returns: Most of the resources in this area are used for the capture of data from 15 million T4 and other information slips and one million information returns filed by employers. The information is used to verify the income reported on the T1 return through a matching program, to verify pensionable and insurable earnings, to provide information on late and non-filers, and to calculate RRSP contribution limits.

Assessment of Returns - Taxroll: The taxroll operation is the custodian of taxpayer returns for the Department. Approximately 19 million individual returns, one million corporation returns, three million Trust returns and all other information returns are maintained in the Taxation Centres. Taxroll retrieves, issues to users and refiles approximately 5.3 million returns each year through an automated computer system. In addition research is conducted to remail undelivered refund cheques. The increase in resources for Taxroll in 1992-93 is caused by additional workload associated with the Goods and Services Tax Credit applications and in 1993-94 by the Child Tax Benefit program.

Assessment of Returns - Taxpayer Requested Adjustments: Taxpayers have a statutory right to ask that a tax return be reassessed. A taxpayer may submit additional documents concerning a filed return awaiting assessment or may request, on the basis of new documentation, that an already assessed return be reviewed. The processing of these taxpayer requested adjustments is mandatory. It involves scrutinizing the requests to determine the facts and preparing the necessary documentation for valid adjustments in order to issue a notice of assessment.

Figure 3-18 provides further information on the workload and associated full-time equivalents involved in processing adjustments requested for T1 Individual, T2 Corporation and T3 Trust returns.

Figure 3-18: Taxpayer Requested Adjustments by Type and Associated Human Resources

(000's)	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
T1 Individual Return Adjustments	3,177	3,553	3,476	3,095	2,551
T2 Corporation Return Adjustments	246	218	208	205	182
T3 Trust Return Adjustments	21	22	19	20	18
Total Adjustments	3,444	3,793	3,703	3,320	2,751
Associated FTE ¹	881	890	1,031	964	904
Adjustments Per FTE	3,909	4,262	3,592	3,444	3,043

1 Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.

The full-time equivalents utilized in 1990-91 and in 1991-92 reflect the additional resources applied to this program to cover the Goods and Services Tax Credit workload. Included in the resource levels from 1990-91 to 1992-93 are some productivity increases attributable to procedural changes. These productivity gains will be offset in 1993-94 by the effect that the Fairness package will have on this workload. Adjustments being requested as a result of the Fairness package provisions are markedly longer to process, since they often involve multi-year situations, and are frequently prepared by professionals encompassing many clients on specific provisions.

Assessment of Returns - Post-Assessing: This program involves the examination of certain claims for deductions or exemptions that had been accepted as filed. These are selected for a secondary review, involving either comparison with prior year returns or additional supporting documents from the taxpayer. Post-assessing also includes the validation of claims for provincial tax credits and incentives.

Figure 3-19 provides further information on the workload and associated full-time equivalents involved in the Post-Assessing program.

Figure 3-19: Post-Assessing of Returns, Additional Tax Assessed and Associated Human Resources

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Returns Reviewed	130,360	129,367	72,537	57,517	83,769
Additional Tax Assessed (\$000)	20,000	20,000	13,617	16,141	8,231
Associated FTE ¹	120	120	64	55	77
Returns Reviewed per FTE	1,086	1,078	1,133	1,046	1,088
Additional Tax Assessed per Return Reviewed (\$)	153	155	188	281	98

1 Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.

The post-assessing activity is a project driven workload which over the years has received various levels of funding. The projects undertaken in this program have produced a mixture of recovery levels. This project mix accounts for the variations in the returns reviewed per full-time equivalent and additional tax assessed over the years. (For example, in 1990-91, resources were used to review only those projects with the highest revenue generating potential: alimony, separation allowance, and interest expense.)

In 1991-92, the Department requested and received resources to augment certain revenue generating programs, one of which was post-assessing. It is estimated that this infusion of resources will generate increased federal revenues of \$20 million per year.

Assessment of Returns - Matching: This program involves the verification of income reported by taxpayers against information slips received from third parties, for example, T4 slips from employers and T5 slips from financial institutions. This verification is carried out by matching the amounts claimed by the individual to information received from third party sources. After the verification process is complete, adjustments are made for any discrepancies and a new tax assessment issued.

Figure 3-20 provides further information on the workload and associated full-time equivalents involved in the Matching program.

Figure 3-20: Matching of Returns, Additional Tax Assessed and Associated Human Resources

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Returns Reviewed	929,646	916,977	631,833	620,464	521,108
Additional Tax Assessed (\$000)	117,667	117,667	115,092	94,906	68,845
Associated FTE ¹	201	201	93	113	127
Returns Reviewed per FTE	4,625	4,562	6,794	5,491	4,103
Additional Tax Assessed per Return Reviewed (\$)	127	128	182	153	132

¹ Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.

The matching program is one of the most flexible in the Department as it can be adjusted, within reason, to any size, and can be launched on relatively short notice. Because of this flexibility the program has over the years experienced fluctuations in resourcing. The funding has depended on the availability of resources from elsewhere in the Department.

In 1991-92, the Department requested and received resources to augment certain revenue generating programs, one of which was matching. This infusion of resources will result in a higher ongoing level of recoveries.

Assessment of Returns - Accounting Control: Accounting control comprises a number of vital activities that are connected to posting general and subsidiary-ledger entries necessary for recording the details of all assessments and remittances. The details are recorded according to the type of revenue (individual, corporation, trust, non-resident, etc.) including Canada Pension Plan contributions, Unemployment Insurance premiums, provincial taxes, penalties, interest, Family Court Orders for the Department of Justice, and the various tax credit programs. This area also produces manual notices of assessment in respect of those returns for which the automated issuance of a computerized notice is not possible.

Assessment of Returns - Interest Calculation: In those instances where it is necessary to issue a notice of assessment or reassessment manually, instead of automatically through the main computer system, a separate calculation is required to determine the applicable amount of instalment, arrears or refund interest, as well as penalties. This calculation is also required for certain Special Election returns; for Remission Orders; and to verify interest calculated by the computer where it is disputed by a taxpayer.

Assessment of Returns - Taxpayer Correspondence: In 1991-92, the Department handled over eight hundred thousand pieces of accounts-related correspondence, primarily from taxpayers, their agents, and other government departments. The projected increase in resources for 1993-94 is attributable to forecasted changes in the volume of correspondence generated by the Child Tax Benefit program.

Assessment of Returns - Support Activities: These resources are used to cover such support activities as data capture for other areas of the Department and outside agencies, testing of modifications to computer applications, and the manual calculation of tax for certain returns. These resources also include full-time equivalents used in the Head Office and operational support functions.

B. Post-Assessing Compliance Programs

Objective

To enhance taxpayer compliance with the law.

Description

To ensure fairness in the self-assessment system, this Activity carries out a range of post-assessing examinations, audits and investigations to verify the facts and reassesses taxpayers according to the results.

The fundamental purpose of all Post-Assessing Compliance Programs is to foster future voluntary compliance and to maintain public confidence in the integrity of Canada's self-assessment system of taxation. This Activity consists of the following main operations:

Audit of Taxpayer Returns: This operation is concerned with the detection of non-compliance among taxpayers whose income is from sources other than salaries and wages. This includes corporations and self-employed individuals, such as unincorporated businesses, professionals, trusts, farmers, and fishermen. In addition, various incentive programs, e.g., the Scientific Research and Experimental Development Tax Credit program, require audit attention. Audit activities include the examination of books, records, properties and operations; the application of tax law and accounting principles to the facts established; and the initiation of reassessment actions where appropriate.

Office Examination: Consists of the examination of certain categories of income included in tax returns where the necessary contacts with the client can be made by telephone, letter or personal interview in a District Office. These clients are typically those in receipt of income from sales, investments and rentals, as well as self-employed individuals and corporations at the low end of the gross income range.

Late and Non-Filers: Each individual is required to file a return by April 30th of each year for which there is tax payable. Every corporation is required to file a return every year whether or not tax is payable. The objective of these programs is to identify those who fail to comply with this requirement and to obtain the appropriate returns and tax.

Tax Evasion Investigations: Tax evasion is the commission or omission of an act, or a conspiracy to commit such an offense intended to deceive, so that the tax reported by the client is less than the tax payable under the law. This involves the activities of special investigators in a planned program of tax evasion investigations and the prosecution of significant incidents of tax evasion.

Resource Summaries

The Post-Assessing Compliance Programs Activity accounts for 21.0% of the Program's 1993-94 total expenditures and 20.6% of total full-time equivalents.

Figure 3-21: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE ¹	\$	FTE	\$	FTE
Post-Assessing Compliance Programs	298,259	5,304	279,446	5,019	271,421	4,615
¹ See Figure 3-64 for additional information on human resources.						

Of the total 1993-94 expenditures for this Activity, 94.4% relates to personnel and 5.3% to other operating and 0.3% to capital.

Explanation of Change: A net increase of \$18.8 million or 6.7% in the 1993-94 Estimates over the 1992-93 Forecast is due to the following items:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ 3% Operating Budget reduction - Economic and Fiscal Statement of December 2, 1992;	(25)	(1,826)
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - involving various Audit programs;	97	5,909
■ Enforcement programs - to maintain existing levels of audit and collections activity;	212	6,716
■ New technology initiative - an automated system for the identification of late and non-filers;	2	420

■ Employee Benefit Plan contributions - related to the 1992-93 change in public service pension legislation;		5,920
■ Miscellaneous - salary adjustments and other changes; and	(1)	2,318
■ Net internal transfers - to the Administration and EDP Services Activity to meet forecasted workload increases.		(644)
	<hr/>	<hr/>
	285	18,813

The 1992-93 Forecast is \$9.7 million or 3.3% lower than the 1992-93 Main Estimates of \$289.1 million. This change is the result of the following:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Operating Budget reductions - Federal Budget of February 25, 1992 and a subsequent 2% cut announced in November 1992;		(465)
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - involving various Post-Assessing Compliance Programs;	102	9,177
■ Employee Benefit Plan Contributions - reduced due to a change in public service pension legislation; and		(14,834)
■ Net internal transfers - to the Administration and EDP Services Activity due primarily to the centralization of certain salary items.		(3,546)
	<hr/>	<hr/>
	102	(9,668)

Figure 3-22: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Post-Assessing Compliance Programs	271,421	4,615	281,096	4,893	(9,675)	(278)

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$9.7 million or 3.4% less than the Main Estimates. This was due to:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Audit Laptop Program - to expand and accelerate the use of laptop computers for auditors;		5,600
■ Operating Budget reductions - Federal Budget of February 26, 1991;		(8,501)
■ Miscellaneous - an increase in contributions to employee benefit plans, received through Adjustments and Transfers;		852
■ Net internal transfers - from the Administration and EDP Services Activity, primarily to cover salary adjustments;	(1)	12,471
■ Lapse in salaries, other operating and capital - primarily due to the public service labour disruption in the Fall of 1991 and auditor recruitment difficulties.	(277)	(20,097)
	<u>(278)</u>	<u>(9,675)</u>

Performance Information and Resource Justification:

Post-Assessing Compliance Programs: Figure 3-23 provides a breakdown of the resources in this Activity.

Figure 3-23: Activity Human Resources Detail¹

(Full-Time Equivalents)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Audit of Taxpayer Returns:			
- T1 Individuals (see Figure 3-25)	473	291	403
- T2 Corporations (see Figure 3-26)	2,236	1,941	1,722
- T1 Others, T3 Trusts, Deferred Income Plans and Tax Incentive Programs (see Figures 3-27 & 3-28)	305	302	297
Office Examination (see Figure 3-29)	322	313	189
Late and Non-Filers (see Figure 3-30)	395	382	342
Tax Evasion Investigations (see Figure 3-31)	454	415	466
Service to Other Programs	224	393	253
Tax Avoidance	117	117	110
Direction & Support	424	410	440
File Selection & Audit Review	135	236	202
Real Estate Appraisals & Business Equity Valuations	119	119	113
EDP Audit	100	100	78
Total	5,304	5,019	4,615

¹ Does not include overtime.

The Department has enhanced the way it reports the field Audit dollar results. It now measures Additional Tax Assessable (Revenue Impact), Refunds Offset/Reduced (Expenditure Impact), Interest Assessable and Penalties Assessable, which combine to provide a revised total Current Impact for the files audited. In addition, the Department now reports the Net Present Value of Future Tax Assessable (Future Impact) for the files audited. These terms are defined below.

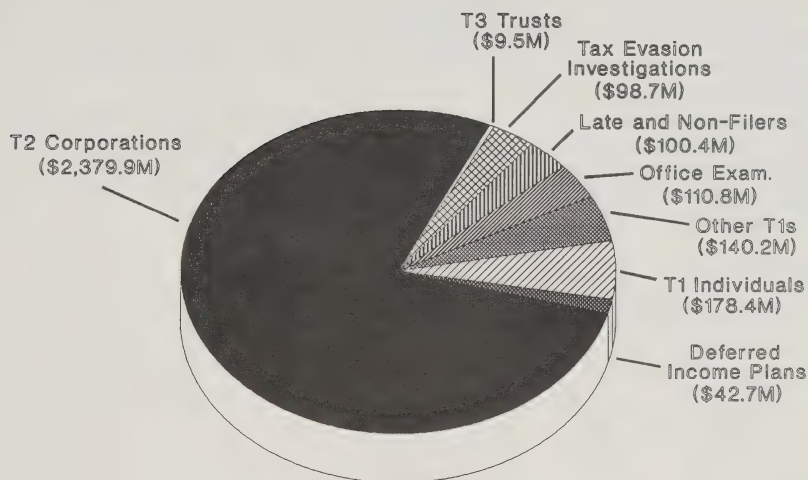
- Additional Tax Assessable (Revenue Impact) represents the total federal tax which will be incorporated in the amounts assessed by the Department as a result of the adjustments identified by the auditor for the taxation years audited.
- Refunds Offset/Reduced (Expenditure Impact) represents the amount of understated federal tax identified by the auditor, which instead of generating additional tax assessable, was used to offset or reduce a written request for a refund. The net result is that refunds that would otherwise have been issued, are offset or reduced.

- Interest Assessable reflects the amount of interest that will be included in reassessments resulting from the audits completed.
- Penalties Assessable reflects the amount of penalties that will be included in reassessments resulting from the audits completed.
- Net Present Value of Future Tax Assessable (Future Impact) expresses in current dollars the value of the federal tax, which, as a result of the adjustments identified by the auditor, will be incorporated in the amounts reported in returns to be filed for future taxation years. These future adjustments have been discounted to reflect their net present value.

There are three additional points to bear in mind when reading the following Figures (3-25, 3-26, 3-27 and 3-28) which report specific program outputs. These are:

- provincial tax amounts are not included. The Department expects to be able to report on provincial tax amounts in Part III of the Estimates for 1994-95;
- actual cash receipts from these reassessments may not be received in the year shown, and may be less than shown due to subsequent appeals; and
- actual full-time equivalents utilized may vary from Forecast and Estimates amounts for Individuals, Corporations, Trusts and Tax Incentive audit programs for the following reasons:
 - the recurring need to shift resources to the primary departmental activities when unforeseen circumstances arise;
 - the on-going need to reposition audit staff in response to changing compliance priorities; for example the need to devote sufficient resources to tax incentive audit programs; and
 - the allocations for the Estimates year are tentative since District Offices have flexibility in assigning audit staff to permit offices to take into consideration particular local economic conditions.

Figure 3-24: Post-Assessing Compliance Program Results - 1991-92 Federal Tax - Total Impact¹



¹ All categories include federal tax, interest and penalties except for Late and Non-filers and Office Examination that include only Federal Tax. Tax Evasion Investigations also includes Provincial Tax and fines.

T1 Individuals: Figure 3-25 provides details of the T1 self-employed individuals audit program. Results for 1991-92 indicate that more full-time equivalents than previously forecast (i.e., 404 vs 311 forecast in last year's Part III) were available for field audits resulting in a greater number of files audited (11,636) than forecast (9,342).

To optimize the compliance impact of this program, the Department will initiate, in 1993-94, a reduction in the number of hours dedicated to a majority of files. This will result in a larger number of files being audited without noticeably affecting the total dollar impact per file audited. This is accomplished through improved audit methods including, in some instances, auditors concentrating their examinations to financial transactions that indicate potential non-compliance with the Income Tax Act.

Figure 3-25: Files Audited, Additional Tax Assessable and Associated Human Resources - Individuals

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Files Audited	16,265	7,331	11,636	14,232	15,762
Current Impact:					
- Additional Tax Assessable (Revenue Impact) (\$000's)	157,140	70,826	112,418	125,308	121,584
- Refunds Offset/Reduced (Expenditure Impact) (\$000's)	17,793	8,020	12,729	18,114	13,518
- Interest (\$000's)	56,820	25,610	40,649	n/a	n/a
- Penalties (\$000's)	4,228	1,906	3,025	n/a	n/a
Future Impact:					
- Net Present Value of Future Tax Assessable (\$000's)	<u>13,437</u>	<u>6,056</u>	<u>9,613</u>	<u>n/a</u>	<u>n/a</u>
Total Impact (\$000's)	249,418	112,418	178,434	143,422	135,102
Associated FTE ¹	473	291	404	483	441
Files Audited per FTE	34	25	29	29	36
Total Impact per File Audited (\$)	15,335	15,335	15,335	10,077	8,571
<hr/>					
1	Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.				

T2 Corporations: Figure 3-26 provides details of the T2 Corporate Audit program. The 1991-92 actuals reflect that less full-time equivalents than previously forecast (1,730 vs 1,834 in last year's Part III) were available for the Corporate Audit program. These resources were redirected to such areas as T1 Individual Audits, File Selection and Audit Review, and Service to Other Programs.

The decline in the actual number of files audited per full-time equivalent will be reversed in 1993-94 as the Department will reduce the number of hours assigned to files, similar to the approach used for the T1 Individuals Audit Program. This will provide a more efficient use of resources as the Corporate Audit programs continue to face more complex tax issues and more elaborate business practices. The ever growing globalization of business enterprises and the ensuing international tax issues are contributing factors.

The production of the program, in terms of the Total Impact as shown in Figure 3-26, is expected to increase. This results from the reduced number of hours per file, an increased number of auditors available to conduct audits, and additional emphasis on identifying files where there is a high probability of non-compliance. This expectation is subject to economic conditions which will prevail during the years subject to audit. It is also expected that the total impact per file audited will be maintained for 1992-93 and 1993-94.

Figure 3-26: Files Audited, Additional Tax Assessable and Associated Human Resources - Corporations

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Files Audited	19,592	13,560	14,767	14,555	15,642
Current Impact:					
- Additional Tax Assessable (Revenue Impact) (\$000's)	961,176	665,249	724,463	591,480	501,706
- Refunds Offset/Reduced (Expenditure Impact) (\$000's)	822,629	569,357	620,037	366,769	566,914
- Interest (\$000's)	675,103	467,252	508,843	n/a	n/a
- Penalties (\$000's)	24,716	17,106	18,629	n/a	n/a
Future Impact:					
- Net Present Value of Future Assessable (\$000's)	673,884	466,408	507,924	n/a	n/a
Total Impact (\$000's)	3,157,508	2,185,372	2,379,896	958,249	1,068,620
Associated FTE ¹	2,236	1,941	1,725	1,671	1,692
Files Audited per FTE	9	7	9	9	9
Total Impact per File Audited (\$)	161,163	161,163	161,163	65,836	68,317

1 Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.

T1 Others, T3 Trusts, Deferred Income Plans and Tax Incentive Programs:

Figures 3-27 and 3-28 include other audited returns not included in Figures 3-25 and 3-26.

T1 other returns (Figure 3-27) are generated as a result of corporation audits (shareholders and employees), and special projects undertaken during the course of the year when unusual trends are discovered during initial assessment and special studies. By its nature, this program can focus on a wide variety of

subjects and consequently, the resulting actual production, total impact and associated full-time equivalents may fluctuate significantly from the Estimates. Therefore, the 1992-93 Forecast and 1993-94 Estimates represents an average of the three previous years actual.

Figure 3-27: Files Audited, Additional Tax Assessable and Associated Human Resources - T1 Others and T3 Trusts

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
T1 Others:					
Files Audited	10,851	10,851	10,383	10,818	11,352
Current Impact:					
- Additional Tax Assessable (Revenue Impact) (\$000's)	99,682	99,682	95,383	82,591	88,624
- Refunds Offset/Reduced (Expenditure Impact) (\$000's)	5,857	5,857	5,604	3,650	4,853
- Interest (\$000's)	36,031	36,031	34,477	n/a	n/a
- Penalties (\$000's)	2,317	2,317	2,217	n/a	n/a
Future Impact:					
- Net Present Value of Future Tax Assessable (\$000's)	<u>2,656</u>	<u>2,656</u>	<u>2,541</u>	<u>n/a</u>	<u>n/a</u>
Total Impact (\$000's)	146,543	146,543	140,222	86,241	93,477
T3 Trusts:					
Files Audited	504	443	504	774	954
Current Impact:					
- Additional Tax Assessable (Revenue Impact) (\$000's)	3,092	7,547	3,092	4,125	6,383
- Refunds Offset/Reduced (Expenditure Impact) (\$000's)	5,886	344	5,886	178	1,673
- Interest (\$000's)	348	306	348	n/a	n/a
- Penalties (\$000's)	41	36	41	n/a	n/a
Future Impact:					
- Net Present Value of Future Tax Assessable (\$000's)	<u>91</u>	<u>80</u>	<u>91</u>	<u>n/a</u>	<u>n/a</u>
Total Impact (\$000's)	9,458	8,313	9,458	4,303	8,056
Total T1 Others & T3 Trusts Associated FTE ¹	26	38	19	22	25
1 Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.					

Figure 3-28 includes the audit of Deferred Income Plans and Tax Incentive programs. The Deferred Income Plans audit program for 1992-93 is currently under review and accordingly no audits have been displayed for this year. The audit of the tax incentive programs is considered mandatory and resources are made available as necessary to handle the volume and complexity. The Scientific Research Tax Credit (SRTC) has been completed in the 1991-92 fiscal year.

The Scientific Research and Experimental Development Tax Credit (SR&ED) program replaces the SRTC program and requires pre-audit as opposed to post audit activity. Furthermore, Post-Assessing Compliance Programs staff perform a client education role by conducting seminars and providing materials to explain the details of this program to interested clients. The SR&ED program is well received by the business community. As a result of this client education program, fewer adjustments to SR&ED claims are required and therefore the Department is able to process claims on a timely basis.

Figure 3-28: Files Audited, Additional Tax Assessable and Associated Human Resources - Deferred Income Plans and Tax Incentive Programs

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Charity & Deferred Income Plans ¹	160	160	172	5	31
Flow Through Shares and Petroleum and Gas Revenues ²	0	0	413	540	564
Scientific Research Tax Credit and Scientific Research and Experimental Development Tax Credit ²	3,490	3,490	3,490	3,267	3,629
Cape Breton Investment Tax Credit ²	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>25</u>	<u>48</u>	<u>80</u>
Total Files Audited	3,650	3,650	4,100	3,860	4,304
Current Impact:					
- Additional Tax Assessable (Revenue Impact) (\$000 's)	28,794	28,794	32,344	54,904	189,468
- Refunds Offset/Reduced (Expenditure Impact) (\$000's)	10,878	10,878	12,219	16,896	43,635
- Interest (\$000's)	2,055	2,055	2,308	n/a	n/a
- Penalties (\$000's)	21	21	24	n/a	n/a
Future Impact:					
- Net Present Value of Future Tax Assessable (\$000's)	<u>(3,289)</u>	<u>(3,289)</u>	<u>(3,695)</u>	<u>n/a</u>	<u>n/a</u>
Total Impact (\$000's)	38,459	38,459	43,200	71,800	233,103
Associated FTE ³	279	264	245	246	249

1 Commencing with 1989-90, the field audit of charitable organizations has been carried out by the Government Consulting and Audit Agency. Files audited in 1989-90 and later years refer to audits of Deferred Income Plans.

2 As the PGRT, flow-through shares, and Cape Breton Investment Tax Credit programs have been completed, no audits are forecast or estimated for 1992-93 and 1993-94.

3 Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.

Office Examination: This program concentrates on taxpayers who report rental, investment and commission income as well as self-employed individuals at the low end of the gross income ranges.

Figure 3-29: Office Examination of Returns, Additional Tax Assessable and Associated Human Resources

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Returns Examined	31,047	17,687	18,344	32,558	36,118
Additional Tax Assessable (Revenue Impact) (\$000's)	63,746	38,117	97,976	70,165	74,057
Refunds Offset/Reduced (Expenditure Impact) (\$000's) ¹	<u>15,055</u>	<u>9,003</u>	<u>12,818</u>	<u>16,572</u>	<u>13,539</u>
Total Current Impact (\$000's)	78,801	47,120	110,794	86,737	87,596
Associated FTE ²	322	313	190	261	339
Returns Examined per FTE	96	57	96	125	106
Additional Tax Assessable per Return Examined (\$)	2,538	2,664	6,040	2,664	2,425
<hr/>					
1	The Expenditure Impact (Refunds Offset/Reduced) has been added to the Revenue Impact (Additional Tax Assessable) in all years.				
2	Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.				

The 1991-92 "Additional Tax Assessed" amount is approximately fifty million dollars higher than would normally be expected for the number of files examined. This is due to an exceptional situation created by the results of a reassessment of a single corporation file. We can also attribute a part of the improvement to the better use of technology.

The number of full-time equivalents has been reduced considerably since 1989-90. In 1990-91, 88 full-time equivalents were transferred to the Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity to meet workload increases. In 1991-92, part of the full-time equivalents were utilized for activities under Client Services and Post-Assessing programs. Program results of Office Examination are measured by the number of returns reviewed and additional taxes assessed.

Late and Non-File Programs: The non-filer program identifies individual, corporation, trust and other taxpayers whose filing records are not current, and initiates delinquent action to get them to file the appropriate returns. In effect, this portion of the population is evading the payment of their fair share of tax by not filing returns.

The delinquent action results displayed in Figure 3-30, is comprised of two major sources of workload: "Systems Initiated" and "Identification Projects". The systems initiated workload has two segments: Manual Action which requires the use of full-time equivalents, and Computer Action which does not. Thus, only the number of returns obtained by manual action within the systems initiated and identification projects are used for the calculation of returns obtained per full-time equivalents.

Figure 3-30: T1, T2 and T3 Returns Obtained through the Late and Non-Filer Programs and Associated Human Resources

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Returns Obtained-Systems Initiated:					
- Automated Computer Action	230,865	230,865	230,865	251,158	232,256
Returns Obtained-Systems Initiated:					
- Manual Action	132,134	121,803	114,541	99,860	104,226
- Returns Obtained-Identification Projects	<u>38,361</u>	<u>35,362</u>	<u>33,286</u>	<u>30,056</u>	<u>22,390</u>
Sub-Total	170,495	157,165	147,827	129,916	126,616
Associated FTE ¹	395	382	344	339	326
Returns Obtained per FTE	432	411	430	383	388
Additional Tax Assessable (Revenue Impact) (\$000's)	106,360	102,828	100,433	89,256	81,241
Additional Tax Assessable per Return Obtained (\$)	265	265	265	234	226
1 Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.					

Additional full-time equivalents were added to this program in 1991-92 and 1992-93. These resources should increase the program's total tax assessed, commensurate with the additional returns obtained.

Program results of Late and Non-Filers are measured by the number of returns obtained and taxes assessed.

Tax Evasion Investigations: Between 1990-91 and 1991-92, the total production of cases has dropped from 363 to 340. This decrease is comprised of 37 cases not referred to the Department of Justice, coupled with an increase of 14 referrals to Justice. These results indicate an improvement in case selection for investigation. Referrals to Justice and Audits completed have increased by

9.8 and 13.1 percent respectively. It must be pointed out that the increase in productivity (with the exception of the number of cases ended at the preliminary stage) took place under difficult conditions:

- cases referred to Justice were more complex requiring more investigative hours;
- more hours were spent on court case inventory because more cases were contested (4% more) and more prosecutions were completed (21.1% increase over 1990-91);
- actual human resource utilization dropped by 5.3% over the fiscal year 1990-91.

As the Department does not have control over cases once they are referred to the Department of Justice, and as it would be inappropriate to speculate on the eventual disposition of cases before the Courts, only historical data is provided in Figures 3-31 and 3-32.

Figure 3-31: Tax Evasion Investigations and Associated Human Resources

	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual	1988-89 Actual	1987-88 Actual
Cases Investigated:					
Cases Ended Without Referral to the Department of Justice:					
- Preliminaries	151	187	262	260	262
- Full-Scale	<u>33</u>	<u>34</u>	<u>41</u>	<u>26</u>	<u>30</u>
Sub-Total	184	221	303	286	292
Cases Referred to the Department of Justice for Prosecution	<u>156</u>	<u>142</u>	<u>165</u>	<u>160</u>	<u>168</u>
Total Cases Investigated	340	363	468	446	460
Prosecutions Completed by the Department of Justice From Court Case Inventory ¹	149	123	123	103	123
Special Enforcement Program (SEP) Audits Completed ²	328	290	282	213	283
FTE Associated with Cases Investigated, Prosecutions & SEP Audits Completed ³	471	493	514	514	526

1 Completed prosecutions result from current and past referrals to the Department of Justice.

2 Special Enforcement audits are carried out to determine and assess the taxes payable by persons earning income from illegal activities.

3 Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.

Figure 3-32 displays results from the general and special enforcement programs. There are a number of changes in reporting methodology affecting the dollar results for 1988-89 onwards:

- Commencing with 1988-89, Additional Tax Reassessed includes reassessments made for current referrals instead of reassessments of the cases for which the prosecutions were completed.
- Since 1988-89 Additional Tax Reassessed includes additional tax reassessed on completed Special Enforcement Program audits. The amounts, starting with the year 1988-89, are \$6.2 million, \$12.6 million, \$13.2 million and \$13.3 million.
- No interest data is available prior to 1988-89.
- Amounts have been adjusted, starting in 1988-89, to reflect the results of appeals.

It is not possible to reconstruct the data for fiscal year 1987-88 to reflect these changes. Therefore, one cannot accurately compare prior 1987-88 dollar results with post 1987-88 dollar results.

Some of the Scientific Research Tax Credit cases which were reassessed in the fiscal years 1988-89 and 1989-90, and created large fluctuations in the amount of Additional Tax Reassessed (\$13.5 and \$60 million respectively), have been completed through the courts. They are responsible for \$8.5 million of the increase in terms of Fines Imposed.

During 1990-91 and 1991-92, only a few Scientific Research Cases have been reassessed and this explains why the Additional Tax Reassessed fell substantially, compared to the 1989-90 fiscal year.

Figure 3-32: Results of Tax Evasion Investigations¹

	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual	1988-89 Actual	1987-88 Actual
Additional Tax Reassessed (\$000's) ²	47,033	51,669	91,692	47,722	27,061
Interest (\$000's) ²	25,264	31,574	37,271	16,112	n/a
Penalties (\$000's) ²	11,224	13,455	7,061	7,917	3,932
Fines Imposed (\$000's) ³	<u>15,215</u>	<u>4,675</u>	<u>17,237</u>	<u>5,414</u>	<u>4,572</u>
Total Recovery (\$000's)	98,736	101,373	153,261	77,165	35,565
Court Imposed Jail Sentences	11	10	9	4	4

¹ Results for all years include additional federal and provincial tax reassessed.

² Results for fiscal years 1988-89 to 1991-92 have been reduced for appeals. The reductions are, starting in 1988-89, \$1.4, \$5.2, \$1.5 and \$9.1 million respectively. The adjustment for appeals results mainly from cases closed in prior years but the appeal has been completed in the current year.

³ Amounts previously reported for Fines have been adjusted to include court imposed fines relating to non-filers discovered through the Special Enforcement Program.

Service to Other Programs: Post-Assessing Compliance Programs staff provide service to other areas of the Department, including answering client enquiries when the subject matter requires auditor expertise. A business oriented tax answering service is also provided for complex enquiries received directly from the public or referred from within the Department. Post-Assessing Compliance Programs staff handled some 110,000 business enquiries in 1991-92. In addition, Post-Assessing Compliance Programs staff process clearance certificates which certify that deceased taxpayers have paid all taxes owing to the government.

Tax Avoidance: The Tax Avoidance program is a support function to the departmental compliance programs administered by the Post-Assessing Compliance Programs. The Tax Avoidance program's two main activities are to develop policies and procedures to counter tax avoidance and to investigate suspected tax avoidance arrangements or schemes.

Direction and Support: This includes the Head Office staff providing direction and support to District Offices for the various audit programs, and the development and monitoring of the associated management information systems. Also included are those clerical staff engaged in the detailed calculation of tax and interest payable resulting from auditor caused adjustments, and the associated on-line preparation of assessment notices.

File Selection and Audit Review: By applying various statistical formulas or file selection criteria, lists of client returns are generated that indicate the highest probability of non-compliance. Field audits vary with the complexity of the client's return and can involve either limited or detailed examination of client records. In assessing and collecting taxes, the Department's principal objective is to ensure the fair and impartial treatment of every client. Audits are reviewed on a post-audit basis in the District Offices, while Head Office coordinates and tests these reviews to make certain that tax laws are applied consistently and uniformly.

Real Estate Appraisals and Business Equity Valuations: The Real Estate Appraisal and Business Equity Valuation programs are support functions to the departmental compliance programs administered by the Post-Assessing Compliance Programs. The real estate appraisal program's main activity is to service referrals dealing with valuation questions pertaining to interests in real property, listed personal property and other tangible property. In 1991-92, 3,491 real estate appraisals were completed.

The purpose of the business equity valuation program is to determine the fair market value of assets for which there is no quoted market, such as shares in private companies, partnerships, proprietorships, copyrights, patents, goodwill, and similar business equities. Such valuation expertise is necessary in the application of numerous parts of the Income Tax Act relating to capital gains, and transactions in which the fair market value of assets is applicable to the tax situation. In 1991-92, 1,010 business equity valuations were completed.

EDP Audit: The EDP program is a support function to the departmental compliance programs administered by the Post-Assessing Compliance Programs. The EDP program's main activities are to develop and support computer-assisted audits and to conduct records retention evaluations, i.e. to identify the financial data that should be retained to support the calculation of taxes payable.

C. Collections and Instalments

Objective

To collect income tax, Canada Pension and Unemployment Insurance payments, and to process and deposit all remittances.

Description

The process of collecting tax revenues involves both pre-assessment collections, or deductions at source, and post-assessment collections.

Accordingly, this Activity consists of the following two sub-activities.

Deductions at Source: The largest source of revenue to the government is the money deducted at source from employees by their employers and remitted to cover income tax, Unemployment Insurance premiums, and Canada Pension Plan contributions. Source deductions are also required on certain payments to non-residents.

Included in this sub-activity are programs directed at ensuring that: all employers are registered and provided with the necessary information to comply with the deduction and remittance provisions of the law; information on the deduction and remittance requirements for payments made to non-residents is readily available; appropriate deductions are made and remitted promptly; information slips detailing the taxpayer's income and deductions are provided to the taxpayer; and copies of the information slips and a return detailing the payments, deductions and remittances is filed accurately and on time. Audits are conducted in cases of suspected delinquency and, where necessary, compliance must be enforced by penalties and, in extreme cases, by prosecution in the courts.

Revenue Collections: Most taxpayers pay the balance of their taxes promptly, either when filing their return or as a result of a notice of assessment; however, a small but significant number do not. Collection action becomes necessary because of unpaid balances on returns filed, unremitted source deductions, and in cases where taxpayers, particularly those whose income is not subject to deductions at source, persistently fail to pay what they owe.

Initial action on these accounts takes the form of computer generated reminders. When this action does not produce the desired result, the accounts are referred to the District Offices for direct action. Attempts are made to

arrange the payment of back taxes consistent with the taxpayer's financial circumstances and with the necessity to keep payments on current year taxes up-to-date. Should the taxpayer persist in the delinquency without satisfactory arrangements with the Department to discharge the indebtedness, the Department is empowered to garnishee income, bank deposits or payments due from third parties. In extreme circumstances, seldom exercised, the Department may seize and sell a taxpayer's assets.

This program is the final step in the process of revenue collection. All efforts devoted to fostering self-assessment and enforcing compliance would prove fruitless unless the revenues assessed are eventually collected by the government.

Included in this sub-activity is remittance processing which involves accounting for payments received prior to filing (instalments, deductions at source), payments received on filing (through the banks or direct from taxpayers), and payments received by post-dated cheques or as a result of collection action.

Resource Summaries

The Collections and Instalments Activity accounts for 15.5% of the Program's 1993-94 total expenditures and 20.2% of total full-time equivalents.

Figure 3-33: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE ¹	\$	FTE	\$	FTE
Deductions at Source	100,819	2,313	97,031	2,328	97,702	2,213
Revenue Collections	119,562	2,905	106,956	2,740	99,176	2,318
Total	220,381	5,218	203,987	5,068	196,878	4,531
¹ See Figure 3-64 for additional information on human resources.						

Of the total 1993-94 expenditures for this Activity, 94.9% relates to personnel, 3.1% to other operating and 2.0% to capital.

Explanation of Change: The net increase of \$16.4 million or 8.0% in the 1993-94 Estimates over the 1992-93 Forecast is due to the following items:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ 3% Operating Budget reduction - Economic and Fiscal Statement of December 2, 1992;	(35)	(1,625)
■ Pension Reform - planned decrease in funding, due mainly to a reduction in enquiries from employers;	(6)	(203)
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - involving Accounts Receivable programs;	132	5,730
■ Enforcement programs - to maintain existing levels of collections activity;	103	4,713
■ Various technology initiatives - including electronic data interchange and the refund offset project;	(45)	841
■ Employee Benefit Plan contributions - related to the 1992-93 change in public service pension legislation;		4,336
■ Miscellaneous - salary adjustments and other changes; and		2,876
■ Net internal transfers - between this Activity and the Administration and EDP Services Activity to meet forecasted workload increases.	1	(274)
	<hr/>	<hr/>
	150	16,394

The 1992-93 Forecast is \$13.5 million or 6.2% lower than the 1992-93 Main Estimates of \$217.5 million. This change is the result of the following:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Operating Budget reductions - Federal Budget of February 25, 1992 and a subsequent 2% reduction announced in November 1992;		(193)
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - involving Accounts Receivable programs;	36	1,370
■ Employee Benefit Plan Contributions - reduced due to a change in public service pension legislation;		(11,028)
■ Full-Time Equivalent (FTE) adjustment - expenditures related to student employment initiatives; and	18	
■ Net internal transfers - to the Administration and EDP Services Activity due primarily to the centralization of certain salary items.		(3,613)
	<hr/>	<hr/>
	54	(13,464)

Figure 3-34: 1993-94 Collections and Instalments Expenditures by Sub-Activity (Percentage Distribution)

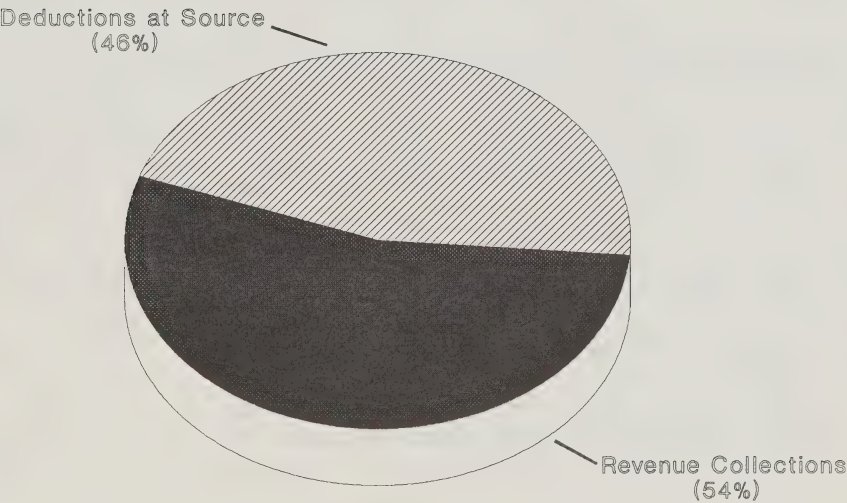


Figure 3-35: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Deductions at Source	97,702	2,213	97,039	2,302	663	(89)
Revenue Collections	99,176	2,318	100,071	2,379	(895)	(61)
Total	196,878	4,531	197,110	4,681	(232)	(150)

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$0.2 million or 0.1% less than the Main Estimates. This was due to:

	<u>FTE</u>	<u>(\$000)</u>
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - Federal Budget of February 26, 1991 and other fiscal measures;	35	1,498
■ Implementation of an automated post-dated cheque system - efficiency gains;	(18)	(419)
■ Pension Reform - implementation and administration costs;	65	3,084
■ Operating Budget reductions - Federal Budget of February 26, 1991;		(6,194)
■ Miscellaneous - an increase in contributions to employee benefit plans, received through Adjustments and Transfers;		1,680
■ Net internal transfers - from the Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity for student employment initiatives, and from the Administration and EDP Services Activity to cover salary adjustments; and	24	1,564
■ Lapse in salaries, other operating and capital.	(256)	(1,445)
	<u>(150)</u>	<u>(232)</u>

Performance Information and Resource Justification

Deductions at Source Sub-Activity: Figure 3-36 provides a breakdown of the resources included in this sub-activity.

Figure 3-36: Sub-Activity Human Resources Detail - Deductions at Source

(Full-Time Equivalents)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Enforcement Programs:			
- Payroll Audit (see Figure 3-37)	362	350	384
- Non-Resident Audit (see Fig. 3-38)	60	60	32
- International Audit	61	53	42
- Other ¹	572	576	531
Taxpayer Assistance, Interpretations and Rulings	598	620	558
Information Returns Processing and Adjustments	358	371	365
Non-Resident Assessing and Enquiries	180	180	182
Functional Direction and Support	122	118	119
Total	2,313	2,328	2,213

1 Includes the review and control of employer and non-resident taxpayer accounts, and related error correction activities; and the Benefit and Employment Income Audit (BEIA) program.

Enforcement Programs - Payroll Audit: This refers to the auditing of employer payroll records to ensure that income taxes, Canada Pension Plan contributions and Unemployment Insurance premiums are withheld properly from employees' wages and are remitted promptly and fully.

As can be seen in Figure 3-37, there were fewer person-years devoted to the auditing of payroll files in 1990-91 than in the previous year. The main reason for this was the diversion of resources to address an extraordinary increase in rulings requests from the Canada Employment and Immigration Commission as the result of the November 1990 amendments (Bill C-21) to the Unemployment Insurance Act. Additional information on Bill C-21 can be found below under the heading "Taxpayer Assistance, Interpretations and Rulings".

Notwithstanding, there was a substantial increase in additional amounts assessed during 1990-91 compared with previous years, due to improvements in the audit selection process and the concentration of available resources on those

larger payroll files with the highest risk of non-compliance. This is even more evident in the 1991-92 results, which show an increase in additional amounts assessed despite a significant drop in the number of files audited per full-time equivalent.

Funding for the Payroll Audit program was temporarily restored for 1991-92 but is forecasted to decrease once again in 1992-93 and 1993-94, as additional resources are required to cover shortfalls in funding for mandatory programs. In particular, the volume of Unemployment Insurance rulings continues its upward trend, the result of normal growth compounded with the effects of Bill C-21 and the current high level of unemployment.

Despite reduced funding, it is expected that the additional amounts assessed will remain relatively stable in 1992-93 and 1993-94. This is largely due to the recent introduction of laptop computers for payroll auditors, which will contribute to an increase in productivity over the next three years. By 1994-95, the number of files audited per full-time equivalent is expected to exceed the level achieved in 1989-90.

Figure 3-37: Payroll Files Audited, Additional Tax Assessed and Associated Human Resources

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Files Audited	74,150	71,204	68,490	72,477	78,545
Additional Amounts Assessed ¹ (\$000)	320,937	320,640	320,275	314,677	255,974
Associated FTE ²	362	350	384	359	376
Files Audited per FTE	205	203	178	202	209
Additional Tax Assessed per File Audited (\$)	4,328	4,503	4,676	4,342	3,259
1	Additional Amounts Assessed include federal and provincial tax, Canada Pension Plan contributions and Unemployment Insurance premiums.				
2	Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.				

Enforcement Programs - Non-Resident Audit: Canadian payers, who are required by law to withhold tax on certain amounts paid or credited to non-residents, are audited to ensure compliance with the deduction and remittance provisions of Part XIII of the Income Tax Act.

Figure 3-38 shows a lower number of files audited per full-time equivalent after 1990-91 due to the ever-increasing need to concentrate the available resources and expertise on the larger, and usually more complex corporate entities which withhold and remit taxes from payments made to non-residents. The average amount of additional tax assessed per file has likewise declined since 1990-91 due to an increase in the number of audits which are service-oriented or mandatory in nature; these are either reviews which are requested by taxpayers requiring assistance and advice, or audits that are carried out in cases of remitter delinquency, bankruptcy, wind-up and restructurings. Audits of this kind are typically low-yielding sources of tax revenue and often involve labour-intensive account reconciliations. Furthermore, the downturn in the economy has meant that fewer taxable dividends and less interest and rents are being paid to non-residents.

As part of the Department's intensified effort to restore the level of enforcement programs and to collect tax revenue owing to the government, there was a substantial increase in funding for non-resident audits for 1992-93. This infusion of resources will enable the Department, with the help of improved audit selection techniques, to target those files with the highest risk of non-compliance.

Figure 3-38: Non-Resident Files Audited, Additional Tax Assessed and Associated Human Resources

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Files Audited	6,140	6,140	3,454	3,068	2,664
Additional Tax Assessed (\$000) ¹	60,000	60,000	27,632	35,995	27,930
Associated FTE ²	60	60	32	23	20
Files Audited per FTE	102	102	108	133	133
Additional Tax Assessed per File Audited (\$)	9,772	9,772	8,000	11,732	10,484
1	Additional Tax Assessed includes federal (Part XIII) tax only; non-residents are not subject to provincial tax.				
2	Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.				

Enforcement Programs - International Audit: The primary role of this program is to provide advice and expertise on international issues which arise during the course of regular corporate audits. With the approval of additional resources for 1992-93, and a further increase for 1993-94, the scope of this program is being expanded. There will be increased participation by International Audit staff in the audit of large corporations, and "joint" audit consideration will be mandatory for those files with substantial international transactions.

In addition, International Audit plans to intensify its efforts to identify and audit those international transactions with the highest risk of non-compliance, based on information obtained from the T106 - Corporate Information Return of Non-Arm's Length Transactions with Non-Resident Persons. In 1990, Canadian corporations reported over 10,000 such transactions with approximately 24,000 non-resident related persons, amounting to in excess of \$199 billion in value.

Enforcement Programs - Other: Most of the remaining source deductions enforcement resources are directed at the review and control of the remittance accounts maintained by the computer system for amounts deducted at source by employers and remitters of non-resident tax. This involves the monitoring of all accounts, over 1.4 million in number as at March 31, 1992, to ensure that withholdings of income tax, Canada Pension Plan contributions and Unemployment Insurance premiums are remitted on a regular and periodic basis, whether it be weekly, bi-weekly or monthly. To accomplish this, it is often necessary to contact the employer/taxpayer by telephone or in writing to query missing or late remittances.

A relatively small portion of the other enforcement resources is devoted to the Benefit and Employment Income Audit (BEIA) program which examines certain types of employment income (especially the benefits) to verify that they are being treated properly with appropriate deductions at source being made and reported by employers. With an expenditure of 34 full-time equivalents in 1991-92, this program carried out 1,942 such audits and identified over \$138 million in unreported income. An additional 19 full-time equivalents was made available for BEI audits in 1992-93 and subsequent years.

The 1992-93 Forecast and 1993-94 Estimates also include additional resources associated with Pension Reform (Bill C-52), for the audit of pension adjustment (PA) amounts which all employers are required to calculate and report on their employees' T4 slips each year.

Taxpayer Assistance, Interpretations and Rulings: In 1991-92, Source Deductions staff answered a total of 1.9 million telephone, counter and correspondence enquiries from employers. In addition, as the Department is responsible for Part I of the Canada Pension Plan and Parts III and VII of the Unemployment Insurance Act, Taxation is required to issue rulings on whether individuals are covered under CPP/UI provisions, and to make other determinations at the request of Health and Welfare Canada (CPP) and the Canada Employment and Immigration Commission (UI).

As noted earlier, Bill C-21 has expanded the Department's role in the administration of the Unemployment Insurance Act by making Taxation responsible for the determination of questions concerning the length of an individual's insurable employment and the amount of their insurable earnings. This legislation also changed the rate at which UI premiums must be deducted by employers, and amended the rules governing spousal coverage and insurability age, all of which has resulted in additional work for the Department.

In total, there were over 65,000 such cases referred in 1991-92, which is more than double the number referred in 1989-90, prior to Bill C-21 receiving Royal Assent on October 23, 1990. The forecast for 1992-93 and 1993-94 anticipates further resource pressures, albeit temporary, due to the current high level of unemployment and the attendant increase in rulings requests. Pension Reform will also continue to generate further growth in taxpayer assistance requirements.

Information Returns Processing and Adjustments: This area is responsible for collating and sorting incoming information returns and the accompanying slips; for "dressing" and balancing the returns in preparation for data capture; for contacting employers in cases of missing or incomplete information; for coordinating the input and processing of returns filed via electronic media; for issuing formal requests to employers to file missing returns; for preparing and processing amended slips and summary documents for information returns; and other related functions.

The resources forecasted for these activities are based on the actual number of information returns and slips filed in 1992, 1.2 million and 29.1 million respectively, adjusted for the projected growth in the number of active employers. The Department is currently developing a strategy to encourage more employers to file returns on electronic media, such as magnetic tape, rather than in the traditional paper format. The expected reduction in resources required for manual processing is reflected in the 1993-94 Estimates.

Non-Resident Assessing and Enquiries: In April 1990, an International Taxation Office (ITO) was established in Ottawa to serve the special needs of clients whose affairs are international in nature. The responsibilities of this new office, transferred from the Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity along with the attendant resources, include: the assessment and reassessment of all returns filed by non-resident individuals, corporations, trusts, emigrants, immigrants and by deemed residents; and the provision of a toll-free bilingual telephone enquiry service.

Functional Direction and Support: This represents the Head Office resources for the sub-activity. Responsibilities include the provision of guidance and support to District Office and International Taxation Office staff; developing and monitoring the national application of source deductions and international taxation policies and procedures; liaising with Health and Welfare Canada and Employment and Immigration Canada on matters relating to the administration of the Canada Pension Plan and the Unemployment Insurance Act, respectively; and co-ordinating the implementation of automation initiatives and other national projects.

The increase of 4 full-time equivalents in 1993-94 over the 1992-93 Forecast relates primarily to the functional direction and support for the enhanced international audit program described above. Head Office personnel also deal with double taxation cases with tax treaty partners and with the preparation of cases for litigation. In 1993-94, the total functional direction and support allocation will represent about 5% of all resources in the Deductions at Source sub-activity.

Revenue Collections Sub-Activity: Figure 3-39 provides a breakdown of the resources included in this sub-activity.

Figure 3-39: Sub-Activity Human Resources Detail - Revenue Collections

(Full-Time Equivalents)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Accounts Receivable:			
- District Office Referrals (see Figure 3-40)	2,315	2,105	1,671
- Small Accounts Initiative	98	98	45
Remittance Processing	408	453	532
Functional Direction and Support	84	84	70
Total	2,905	2,740	2,318

Accounts Receivable - District Office Referrals: The on-going evaluation of this program is measured primarily in terms of the Total Closings (Number of Accounts) per FTE, and the Collections per FTE, as reported in Figure 3-40. The Annual Closings represent District Office inventories which were resolved or otherwise disposed of during the year. Specifically, an account is closed either when the collection action is successful and the amount owing collected; when an arrangement is negotiated and the account no longer warrants District Office attention; or when it is determined to be uncollectible and is written off.

While the intake of new accounts was 10% lower in 1991-92 than in 1990-91, the corresponding dollar value was somewhat higher. This was not unexpected, however, because there was a temporary restructuring of the collections workload in 1991-92 so that an increased number of smaller accounts would be resolved by way of computerized collections notices and, except as a last resort, would not be referred to a District Office collection officer for action. This resulted in a lower level of intake, though still more than what the available resources could handle. The dollar value, on the other hand, was relatively high because, on average, the value of each account referred to the District Office in 1991-92 was 17% higher than that referred in 1990-91.

The Total Closings (Number of Accounts) per FTE in 1991-92, was considerably less than what would normally be expected. To a large extent, this was due to the above-mentioned restructuring and the resulting increase in the average value of accounts referred for manual collection action. The larger the account, the more difficult and time-consuming it is to resolve, a situation that was further exacerbated by unfavourable economic conditions. Another contributing factor was the public service labour disruption during the Fall of 1991. This interruption in the normal collection process had a delaying effect on the timing of referrals to collection officers.

Despite a projected increase of 17% in the intake of accounts during 1992-93, it is estimated that the ratio of account closings to intake will be 99%, versus 83% reported for 1991-92. This will be achieved through a 23% increase in collection resources for 1992-93, received by the Department as part of an intensified effort to collect tax revenue owing to the government.

The 1993-94 Estimates include an additional 210 full-time equivalents to further augment the Department's revenue collection capabilities. It is anticipated that the ratio of account closings to intake will exceed 102% in that year. The Total Closings (Number of Accounts) per FTE and the Collections per FTE will decrease marginally, however, as much of this additional funding will be directed towards the existing inventory of accounts receivable; older accounts are more difficult to close and therefore more costly to collect.

Figure 3-40: Annual Intake and Closing of Accounts¹, and Associated Human Resources

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
<u>Annual Intake</u>					
Number of Accounts	460,500	449,000	382,588	421,509	352,866
Total Amount (\$000)	5,500,000	5,100,000	5,117,212	4,820,415	4,423,221
<u>Annual Closings</u>					
Collections:					
- Number of Accounts	293,684	276,968	198,733	233,926	212,126
- Total Amount (\$000)	4,102,582	3,869,072	3,429,690	3,293,070	2,910,193
Other Closings: ²					
- Number of Accounts	178,477	168,318	120,756	145,261	149,639
- Total Amount (\$000)	787,266	742,456	657,071	633,913	819,502
Total Closings:					
- Number of Accounts	472,161	445,286	319,489	379,187	361,765
- Total Amount (\$000)	4,889,848	4,611,528	4,086,761	3,926,983	3,729,695
Associated FTE ³	2,315	2,105	1,710	1,664	1,641
<u>Performance Information</u>					
- Total Closings (Number of Accounts) per FTE	204	212	187	228	220
- Collections per FTE (\$000)	1,772	1,838	2,006	1,979	1,773
- Collections as a Percentage of Total Closings	84%	84%	84%	84%	78%
1	District Office Responsibility (D.O.R.) accounts only; excludes routine accounts actioned by way of computerized collection notices and thus not referred to the district offices.				
2	"Other Closings" include amounts written off as uncollectible; and other sundry work disposal measures.				
3	Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.				

Accounts Receivable - Small Accounts Initiative: In 1991-92, the Department undertook a limited review of smaller outstanding accounts which, except as a last resort, would not normally have been referred to the District Offices for manual collection action. Piloted at the Montreal and Mississauga District Offices during the Spring and Summer of 1991, students were hired to contact

taxpayers in order to expedite the payment of amounts owing. At a total cost of \$0.9 million in salary (45 full-time equivalents) and other operating costs, approximately 47,000 taxpayers were contacted by telephone, resulting in the accelerated payment of \$23 million. It was concluded that the use of students was a very cost-effective means of resolving smaller accounts, thereby allowing the regular District Office collection officers to concentrate on the larger, higher-risk receivables.

In 1992, a similar small accounts project was undertaken by most District Offices across the country. With an allocation of 98 full-time equivalents, this national review of small accounts was expected to result in payments totalling approximately \$60 million. The actual results are not yet available but will be reported in next year's Expenditure Plan. The Department plans to repeat this initiative in 1993.

Figure 3-41: Accounts Receivable¹ at Fiscal Year End Before Scientific Research Tax Credits

(Thousands of dollars)	1991-92 Actual	1990-91 Actual
Total Balance Outstanding	4,844,335	4,162,650
Allowance for Doubtful Accounts	<u>(279,067)</u>	<u>(238,836)</u>
Estimated Realizable Value	4,565,268	3,923,814
Total Net Revenue Collected	122,529,081	118,749,932
Total Balance Outstanding as % of Total Net Revenue Collected	3.95%	3.51%
<p>¹ Excludes those amounts not payable under taxes in dispute legislation. Comparable figures for the previous year have been restated. Also excludes non-tax revenue receivable.</p>		

Generally, the objective of the Revenue Collections sub-activity has been not only to prevent the amount of overdue taxes from growing by endeavouring to collect each year at least the dollar equivalent of the annual intake of workload, but also to reduce existing inventories. In the last few years, however, this goal has not been attainable, as the rate of growth in the volume and dollar value of annual intake has exceeded the growth in funding for Accounts Receivable programs.

The distribution, by revenue category, of the \$4,844 million in accounts receivable as at March 31, 1992 is shown in Figure 3-42. Additional information is presented in Chapter 4, Appendix 1.

Figure 3-42: Accounts Receivable as at March 31, 1992 by Revenue Category Before Scientific Research Tax Credit (Percentage Distribution)

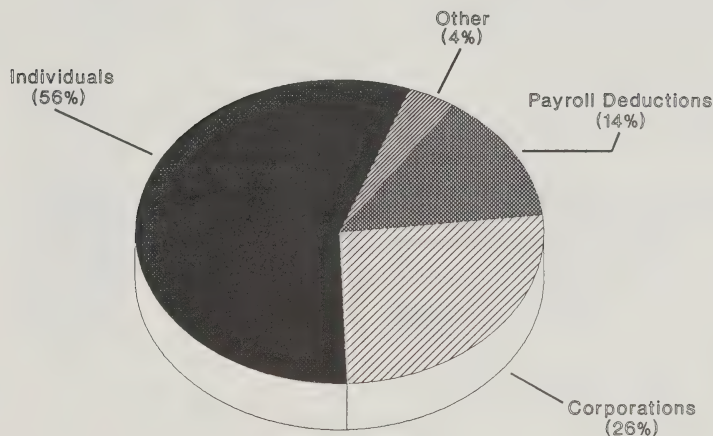


Figure 3-43 provides details on the outstanding balance associated with the Scientific Research Tax Credit (Part VIII Tax). Each corporation that claimed a Scientific Research Tax Credit was required to designate, by filing a prescribed form at the time it issued the qualifying debt instrument, the applicable amount as determined under Part VIII of the Income Tax Act. This amount does not become a receivable until the designation is audited and it has been determined that an offset to tax payable does not exist or that additional tax is payable. By March 31, 1992, the completion of audits had identified accounts receivable of \$374 million. In addition, 20 designations remain to be audited, with a stated value of approximately \$50 million.

Figure 3-43: Scientific Research Tax Credit (SRTC) Information as at Fiscal Year End (March 31st)

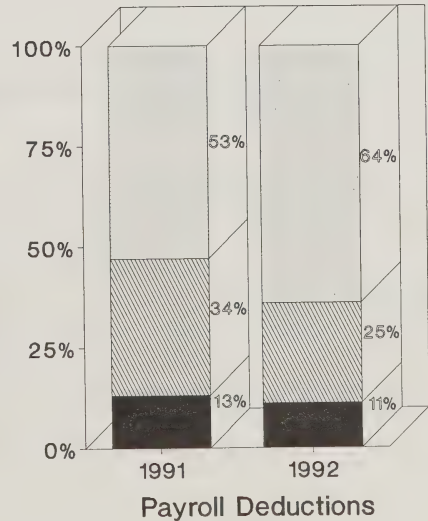
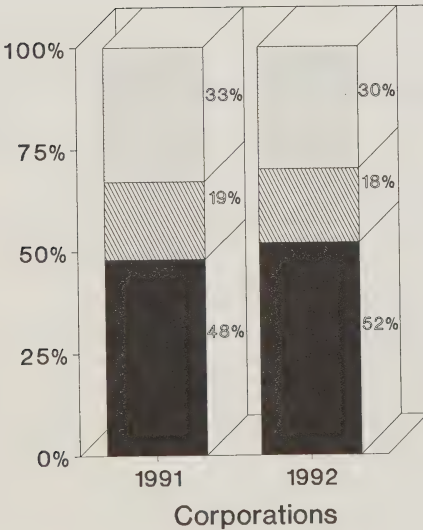
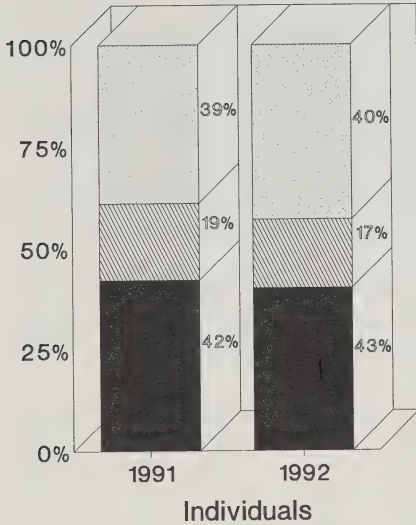
(Thousands of Dollars)	1991-92 Actual	1990-91 Actual
Total Balance Outstanding	579,670	753,483
Allowance for Doubtful Accounts	<u>(205,783)</u>	<u>(267,486)</u>
Estimated Realizable Value	373,887	485,997
Value of Designations		
Remaining to be Audited	49,679	49,716

Figure 3-44 provides comparative information concerning the age of accounts receivable as at March 31, 1991, and 1992. For each of the three major revenue categories (Individuals, Corporations, and Payroll Deductions), it shows the percentage of the accounts receivable inventory which falls within each of the three aging categories.

While the age of individuals' accounts has remained relatively stable, the proportion of corporate accounts that is less than a year old has increased significantly from 48% to 52%. This reflects the Department's recent efforts to reduce the inventory of older accounts receivable; a particular emphasis has been placed on resolving the larger outstanding corporate accounts.

The categorization of payroll deductions accounts receivable in this way, however, is less meaningful because of the frequency at which employers are required to remit amounts they have withheld. In many instances, regardless of how quickly the Department successfully enforces payment of the outstanding balance, the account remains in active inventory because the employer fails to remit the next monthly, bi-weekly or weekly payment on time. This cycle may continue for some time before the account is finally cleared.

**Figure 3-44: Age of Accounts Receivable as at Fiscal Year End (March 31st)
by Major Revenue Category**



As part of the Department's effort to reduce the accounts receivable inventory, accounts which have been outstanding for two years or more are reviewed on an ongoing basis. For those accounts which are determined to be uncollectible, appropriate action is taken to write them off in accordance with the Debt Deletion Regulations. Such accounts are taken out of active inventory but are subject to reactivation if the financial situation of the taxpayer changes.

Write-offs in respect of Scientific Research Tax Credits have constituted a large part of the total amount written off by the Department over the last 4 years, as can be seen in Figure 3-45. The large increase in the amount of corporate tax written off in 1989-90 is attributable primarily to an extraordinary deletion of \$174 million owed by a large bankrupt corporation.

Figure 3-45: Uncollectible Write-offs¹ by Revenue Category

(thousands of dollars)	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual	1988-89 Actual	1987-88 Actual
Individuals' Tax	135,141	174,340	109,969	113,990	109,201
Corporation Tax	63,376	48,785	232,834	42,141	28,077
Payroll Deductions	68,071	50,422	45,800	49,769	50,436
Scientific Research Tax Credits	158,889	288,272	437,407	368,858	111,718
Other ²	<u>1,165</u>	<u>2,967</u>	<u>1,095</u>	<u>4,841</u>	<u>1,649</u>
Total Write-offs	426,642	564,786	827,105	579,599	301,081
As a % of Net Revenue Collected	0.35%	0.48%	0.76%	0.59%	0.32%

1 Excludes non-tax write-offs.
2 Includes Non-Resident Tax, Petroleum and Gas Revenue Tax, Resource Royalties Tax, and other miscellaneous amounts.

Remittance Processing: The Department processed over 28 million payments or remittances from individuals, corporations, trustees and employers in 1991-92. Payments are received in a number of ways: through the mail, often accompanied by an Income Tax Return; in person, at a District Office; or through a banking institution. Among other things, remittance processing entails: imprinting encoded payment information on the bottom of all cheques, using MICR (magnetic ink character recognition) equipment; microfilming; batching; filing, controlling and retrieving post-dated cheques; keying the payment information into the Financial Input Processing (FIP) system; and the preparation of daily deposits to the credit of the Receiver General of Canada.

The resource requirement for this activity is expected to decrease significantly in 1992-93 and 1993-94 due to various automation initiatives, including: the implementation of an automated post-dated cheque system; the introduction of Electronic Funds Transfer (EFT) for large corporations and payroll service providers (see Program Overview, Update on Previously Reported Initiatives); and the planned use of optical character recognition (OCR) readers for the automated processing of remittances received by mail in the Taxation Centres.

Functional Direction and Support: This represents the Head Office resources for the sub-activity. Responsibilities include the provision of guidance and support to District Office collection staff; developing and monitoring the national application of collection policies and procedures; and co-ordinating the implementation of national projects such as the Automated Collections and Source Deduction Enforcement System (ACSES). This sub-activity also includes the office of the Director General for Revenue Collection Programs Directorate.

The increase in full-time equivalents for 1992-93 and 1993-94 reflects the recent reorganization of the Directorate and the establishment of a division responsible for financial planning, budget co-ordination and administrative support. Notwithstanding, the total functional direction and support full-time equivalents will still represent less than 3% of all resources in the Revenue Collections sub-activity.

D. Appeals

Objective

To provide taxpayers with a means of redress.

Description: This Activity consists of the independent review of an assessment or reassessment contested by a taxpayer.

Information included with tax assessments advises taxpayers that if they disagree with the assessment, they may contact the local Taxation Office for a further explanation. Disputes which result from misunderstandings that can be clarified with a simple explanation are often resolved in this manner without recourse to the objection process.

When a difference of opinion remains, a taxpayer may file a notice of objection to initiate an impartial review by an official of the Appeals Branch. Individuals and testamentary trusts may file an objection within one year of the date their tax returns were required to be filed or 90 days from the date a notice of assessment was mailed, whichever is later. All other taxpayers have 90 days from the date a notice of assessment was mailed to serve an objection. An objection must set out the reasons for the dispute and all the relevant facts. The Appeals official then contacts the taxpayer to discuss the issues, and makes a recommendation to the Chief of Appeals as to the proper disposition of the case. The taxpayer is notified by mail of the result.

If the dispute is not settled by this decision, or if 90 days have elapsed since filing the objection, the taxpayer may appeal to the Tax Court of Canada for an independent evaluation of the case. The Tax Court of Canada offers two procedures for appeal - an informal and formal one. (The latter is called the general procedure.) Each has specific advantages as well as restrictions and rules. The taxpayer may choose the procedure most appropriate to the case at hand. Tax Court decisions may be taken to the Federal Court of Appeal and then to the Supreme Court of Canada.

Payment of taxes in dispute is not normally required as long as a valid objection or appeal before the Tax Court is outstanding. The total amount not payable under the taxes in dispute has increased from about \$2.0 billion in 1990-91 to \$2.5 billion in 1991-92. In December of 1991, the Minister of Finance announced measures dealing with a proposal to collect a portion of taxes in dispute from corporations subject to the Large Corporation Tax. Under the proposal, such corporations would be required to pay 50% of the disputed

amount. Under a transitional provision applying to objections or appeals from assessments mailed before 1992, the corporation would be required to pay 25% of the disputed amount after the legislation is approved and a further 25% after 1993.

The appeals process is also used to resolve applications from employers or employees for a determination of their obligation to pay Canada Pension Plan contributions, or Unemployment Insurance premiums. An employer who has been reassessed may appeal to the Minister and to the Tax Court of Canada for reconsideration.

Resource Summaries

The Appeals Activity accounts for 3.0% of the Program’s 1993-94 total expenditures and 3.1% of total full-time equivalents.

Figure 3-46: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE ¹	\$	FTE	\$	FTE
Appeals	42,941	793	41,502	781	41,939	762

¹ See Figure 3-64 for additional information on human resources.

Of the total 1993-94 expenditures for this Activity, 93.1% relates to personnel, 6.3% to other operating and 0.6% to capital.

Explanation of Change: The net increase of \$1.4 million or 3.5% in the 1993-94 Estimates over the 1992-93 Forecast is due to the following items:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ 3% Operating Budget reduction - Economic and Fiscal Statement of December 2, 1992;	(10)	(573)
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - additional workload related to an increase in Audit activity;	7	365

■ Growth in Appeals workload volumes;	15	1,357
■ Employee Benefit Plan contributions - related to the 1992-93 change in public service pension legislation;		912
■ Miscellaneous - salary adjustments and other changes; and		370
■ Net internal transfers - to the Administration and EDP Services Activity to meet forecasted workload increases.		(992)
	12	1,439

The 1992-93 Forecast is \$1.6 million or 3.8% lower than the Main Estimates of \$43.1 million. This change is the result of the following:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Operating Budget reductions - Federal Budget of February 25, 1992 and a subsequent 2% reduction announced in November 1992;		(14)
■ Employee Benefit Plan Contributions - reduced due to a change in public service pension legislation; and		(2,184)
■ Net internal transfers - from the Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity to meet forecasted workload increases.	2	572
	2	(1,626)

Figure 3-47: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Appeals	41,939	762	42,183	782	(244)	(20)

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$0.2 million or 0.6% less than the Main Estimates. This was due to:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Operating Budget reductions - Federal Budget of February 26, 1991;		(1,313)
■ Miscellaneous - an increase in contributions to employee benefit plans, received through Adjustments and Transfers;		315
■ Net internal transfers - from the Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity for student employment initiatives, and from the Administration and EDP Services Activity for salary adjustments;	4	1,658
■ Lapse in salaries, other operating and capital.	(24)	(904)
	<u> </u>	<u> </u>
	(20)	(244)

Performance Information and Resource Justification

Appeals: Figure 3-48 provides a breakdown of the resources in this Activity.

Figure 3-48: Activity Human Resources Detail

(Full-Time Equivalents)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Income Tax Objections (See Figure 3-49)	562	566	559
Income Tax Appeals (See Figure 3-51)	112	112	100
CPP/UI Determinations and Appeals	92	71	71
Functional Direction and Support	27	32	32
Total	793	781	762

Income Tax Objections: Figure 3-49 provides details on Income Tax objections. In 1991-92, 63,258 objections were received. This is within 1% of the forecasted figure of 62,680 shown in the 1992-93 Part III of the Estimates. Objections completed were 57,072, 9% lower than the forecasted amount of 62,549, resulting in a closing inventory of 38,532, 19% above the forecast of 32,477.

For 1992-93, the forecasted intake of objections (52,452) is 15% higher than the amount shown in the 1992-93 Estimates (45,512). However, forecasted completions (57,321) are 26% higher than the 1992-93 Estimates figure (45,512), reducing the inventory by 4,869 to 33,663.

The Fairness Package, assented to on December 17, 1991, resulted in changes to the Income Tax Act which are expected to decrease the intake of simpler objections. The changes provide Revenue Canada greater power to waive interest and penalties, and allows individuals and testamentary trusts to apply for refunds for years dating back to 1985. Though notices of objection are still to be made in writing, there is no longer a prescribed form, and notices can be forwarded to a district office or taxation centre Chief of Appeals rather than the Minister.

In addition, the time limit to file an objection for an individual or testamentary trust has been extended to the later of one year after the date the return was due to be filed or 90 days from the notice of assessment. This allows the taxpayer more time to request an adjustment, thereby foregoing the need for a formal objection. The scope has also been expanded to take into consideration late or revoked elections under certain circumstances.

In the past, full-time equivalents available to Appeals have not been sufficient to dispose of the equivalent intake. In 1992-93, this is expected to be reversed due to the reduced intake associated with the Fairness Package. However, as the Fairness Package is expected to reduce the number of simpler objections, the number of completions per full-time equivalent will decline since the remaining more complex objections require more time to resolve.

Figure 3-49: Income Tax Objections and Associated Human Resources

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Intake	52,452	52,452	63,258	60,358	53,112
Completions	52,452	57,321	57,072	58,941	48,611
Completions as a % of Intake	100%	109%	90%	98%	92%
Closing Inventory	33,663	33,663	38,532	32,346	30,929
Associated FTE ¹	562	566	559	544	484
Completions per FTE	93	101	102	108	100
Number of objections resolved					
- in favour of taxpayer (allowed in full)			23,427	23,052	17,323
- with the agreement of taxpayer			42,925	41,649	33,175
Average elapsed time to resolve objections (days)			104	96	94
Breakdown of inventory workload					
- Active (Workable)			16,992	11,862	11,358
- Pending (Unworkable)			21,540	20,484	19,571

¹ Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.

As previously noted, the objective of the Appeals Activity is to provide taxpayers with a means of redress. When differences arise between taxfilers and Taxation, a taxpayer may file an objection to initiate an impartial review by an official of the Appeals Branch. Of the 63,258 objections received in 1991-92, 78% of disputes related either to the interpretation of the Income Tax Act, a disagreement as to facts reported by taxpayers, or a combination of both. The balance related mainly to penalties and interest. Figure 3-50 indicates the

success of the Department in resolving such issues with clients by measuring the taxpayers' acceptance of the assessment or re-assessment, as determined by the objections process, without further recourse to the Tax Court of Canada. Since 1989-90, the non-appealed rate has averaged 94%.

Figure 3-50: Reconsideration of Assessment without further recourse to the Tax Court of Canada

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Objections:					
- Completed	52,452	57,321	57,072	58,941	48,611
- Appealed	3,040	3,040	3,040	3,626	3,318
- Not Appealed	49,412	54,281	54,032	55,315	45,293
Percentage Not Appealed	94%	95%	95%	94%	93%

Income Tax Appeals: The intake of Income Tax Appeals is expected to stabilize. As shown in Figure 3-51, an increase in associated full-time equivalents has succeeded in reducing inventories even though, over the last few years, the nature of appeals has become more diverse and complex.

The Tax Court of Canada Act was amended as of January 1, 1991, creating an informal procedure and a general procedure. The informal procedure is responsible for adjudicating objections to assessments or reassessments involving up to \$7,000 in federal tax, penalty and interest per assessment. Disputes in the informal procedure have to be adjudicated within six months of the filing of the notice of appeal, the decisions are non-precedential and there are no costs or filing fees.

Given the nature of these informal procedures, the Departments of Justice and Taxation have agreed that it would be more effective for Justice to second lawyers to Taxation to litigate cases before the informal procedure. Accordingly, since April 1, 1992, Taxation has dealt with all appeals proceedings before the informal procedure, except for cases involving constitutional or charter issues, or the judicial review of decisions of the informal procedure.

The changes to the Tax Court Act will mean improved accessibility, timeliness and service for taxpayers. However, the procedural changes vis à vis shorter deadlines, increased paperflow, tax calculations, and enquiries will result in increasing pressures on available resources. The overall impact of these increased responsibilities and the inclusion of full-time equivalents previously reported by the Department of Justice reduces the number of completions per full-time equivalent from the level experienced in 1991-92.

Figure 3-51: Income Tax Appeals and Associated Human Resources¹

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Intake	3,319	3,319	3,319	4,093	3,868
Completions	3,887	3,799	4,509	3,399	3,099
Closing Inventory	6,532	7,100	7,580	8,770	8,076
Associated FTE ²	112	112	100	85	66
Completions per FTE	35	34	45	40	47

1 Includes Appeals for Tax Court of Canada, Federal Court-Trial Division, Federal Court of Appeal and Supreme Court of Canada.

2 Actual human resources (FTE) associated with 1991-92 and prior years include overtime.

Additional data on the number of appeals that were settled are presented in Figure 3-52. As a result of the re-organization of the Tax Court of Canada on January 1, 1991, all appeals must be initially adjudicated either by the informal or general procedures of the Tax Court of Canada.

Figure 3-52: Number of Appeals Settled in Court, by Level of Court

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Tax Court of Canada	1,200	1,587	2,920	3,076	2,828
Re-organization of the Tax Court of Canada:					
- Informal Procedure	1,596	1,496	1,094		
- General Procedure	700	325	74		
Sub-total	3,496	3,408	4,088	3,076	2,828
Federal Court - Trial Division	350	350	377	287	239
Federal Court of Appeal	40	40	44	33	32
Supreme Court of Canada	1	1		3	
Total	3,887	3,799	4,509	3,399	3,099

As set out in Figure 3-50, an average of 94% of the notices of objection were resolved with clients. If the taxpayer is not satisfied with the decision rendered at the notice of objection stage, he may appeal to the Tax Court of Canada for an independent evaluation of the case. Figure 3-53 is a measure of the Department's success rate in maintaining its position on the remaining 6% of assessments appealed to this Court. Since 1988-89, judgements rendered in favour of the Minister have averaged 73%.

As the Department does not have jurisdiction over cases once they are referred to the Tax Court of Canada, and as it would be inappropriate to speculate on the eventual disposition of cases before the Courts, only historical data are provided in Figures 3-53 and 3-56.

Figure 3-53: Income Tax Judgements

	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual	1988-89 Actual
Judgements in favour of the Minister	1,215	1,130	1,311	885
Total Judgements Rendered	1,729	1,544	1,742	1,194
Percentage in favour of the Minister	70%	73%	75%	74%
Consent to judgements in favour of taxpayer (allowed in full)	638	297	273	145
Consent to judgements (allowed in part)	945	486	423	398
Discontinuances	776	748	541	513

CPP/UI Determinations and Appeals: Individuals or employers may apply to the Minister of National Revenue to rule whether they are in a pensionable or in an insurable employment, or are required to pay Canada Pension Plan contributions and Unemployment Insurance premiums. In addition, the Employment and Immigration Commission may request a ruling to determine if an individual is eligible for UI benefits. The employer or the individual may then appeal to the Minister and to the Tax Court of Canada for reconsideration.

As shown in Figure 3-54, there has been a continuous increase in the number of cases referred for CPP/UI Determinations. This escalating demand stems both from Bill C-21, which received Royal Assent on November 18, 1990, and prevailing economic conditions. Additional resources were assigned to this task in 1991-92 and 1992-93, and there will be a further increase in 1993-94.

Figure 3-54: CPP/UI Determinations

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Intake	6,372	5,364	4,417	2,780	2,205
Completions	7,133	5,596	3,686	3,075	2,021
Closing Inventory	640	1,401	1,633	902	1,197
Completions as a % of Intake	112%	104%	83%	111%	92%

Figure 3-55 indicates the success of the Department in resolving issues related to CPP/UI by measuring the client acceptance of the assessment or reassessment without further recourse to the Tax Court of Canada. Since 1989-90, the non-appealed rate has averaged 77%.

Figure 3-55: Reconsideration of Determination without further recourse to the Tax Court of Canada

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Determinations:					
- Completed	7,133	5,596	3,686	3,075	2,021
- Appealed	1,427	1,120	818	654	631
- Not Appealed	5,706	4,476	2,868	2,419	1,390
Percentage Not Appealed	80%	80%	78%	79%	69%

Since 1989-90, an average of 21% of determinations were appealed to the Tax Court of Canada. Figure 3-56 is a measure of the Department's success rate in maintaining its position on determinations appealed to this Court. Since 1988-89, judgements rendered in favour of the Minister have averaged 77%.

Figure 3-56: CPP/UI Judgements

	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual	1988-89 Actual
Judgements in favour of the Minister	351	277	342	549
Total Judgements Rendered	475	376	448	664
Percentage in favour of the Minister	74%	74%	76%	83%
Consent to Judgements	66	86	163	214
Withdrawals	148	140	158	227

Functional Direction and Support: This encompasses Head Office resources which represent about 3% of the total resources in the Appeals Activity.

E. Administration and EDP Services

Objective

To provide the executive direction, EDP services, and financial, administration and human resource services necessary to administer the law uniformly and economically.

Description

This Activity includes the central direction of the Department and a range of support and central services that are not allocated to other Activities. These services include EDP Systems, internal audit and program evaluation, corporate development and secretariat services, financial management, office systems and services, security, personnel services, training and legal services.

Resource Summaries

The Administration and EDP Services Activity accounts for 28.9% of the Program's 1993-94 total expenditures and 17.5% of total full-time equivalents.

Figure 3-57: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94		Forecast 1992-93		Actual 1991-92	
	\$	FTE ¹	\$	FTE	\$	FTE
Administration and EDP Services	411,099	4,508	406,504	4,521	379,888	4,855

¹ See Figure 3-64 for additional details on human resources.

Of the total 1993-94 expenditures for this Activity, 53.6% relates to personnel, 35.8% relates to other operating and 10.6% relates to capital.

Explanation of Change: The net increase of \$4.6 million or 1.1% in the 1993-94 Estimates over the 1992-93 Forecast is due to the following items:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Child Tax Benefit program - first full year of operation;	52	(1,521)
■ 3% Operating Budget reduction - Economic and Fiscal Statement of December 2, 1992;	(107)	(3,387)
■ Goods and Services Tax Credit - planned decrease in funding, due mainly to a reduction in operational support and public enquiries telecommunications costs;	(11)	(6,436)
■ Pension Reform - planned decrease in funding, due mainly to a reduction in operational support, printing and postage requirements and public enquiries telecommunications costs;	(23)	(7,445)
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - operational support for Audit and Accounts Receivable programs;	45	2,527
■ Growth in Appeals workload volumes - operational support;	2	226
■ Printing and postage expenditures - increases in printing volumes and postal rates;		150
■ Enforcement programs - operational support;	37	4,350
■ Various technology initiatives - including electronic data interchange and an automated system for the identification of late and non-filers;	4	973
■ Employee Benefit Plan contributions - related to the 1992-93 change in public service pension legislation;		4,922
■ Miscellaneous - salary adjustments, interdepartmental transfers and other changes; and	(3)	1,741

■ Net internal transfers - to the Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity and the Collections and Instalments Activity to meet forecasted workload increases.	(9)	8,495
	_____	_____
	(13)	4,595

The 1992-93 Forecast is \$4.6 million or 1.1% lower than the 1992-93 Main Estimates of \$411.1 million. This change is the result of the following:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Child Tax Benefit program - operational support and EDP systems development;	89	29,856
■ Operating Budget reductions - Federal Budget of February 25, 1992 and a subsequent 2% reduction announced in November 1992;	(7)	(32,002)
■ Home Buyers' Plan - EDP systems development and implementation costs;	5	1,066
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - operational support for Audit and Accounts Receivable programs;	5	1,488
■ Employee Benefit Plan Contributions - reduced due to a change in public service pension legislation;		(11,975)
■ Full-Time Equivalent (FTE) adjustment - expenditures related to the training of casual staff and student employment; and	27	
■ Net internal transfers - from other Activities due primarily to the centralization of certain salary items.	6	6,988
	_____	_____
	125	(4,579)

Figure 3-58: 1991-92 Financial Performance

(thousands of dollars)	1991-92					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Administration and EDP Services	379,888	4,855	381,022	4,483	(1,134)	372

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$1.1 million or 0.3% less than the Main Estimates. This was due to:

	<u>FTE</u>	<u>\$000</u>
■ Intensified Revenue Generation Initiatives - Federal Budget of February 26, 1991 and other fiscal measures;	32	3,119
■ Various technology initiatives - including electronic data interchange and the refund offset project;	20	2,968
■ Pension Reform - implementation and administration costs;	61	2,723
■ Long-term EDP investment strategy;		18,500
■ Operating Budget reductions - Federal Budget of February 26, 1991;		(7,389)
■ Miscellaneous - funding for Federal and Supreme Court Awards and an increase in contributions to employee benefit plans, received through Adjustments and Transfers;		4,404

■ Net internal transfers - of full-time equivalents from the Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity due primarily to the re-alignment of the Departmental Operational Planning Framework, offset by transfers of financial resources to other Activities to cover salary adjustments; and	203	(15,865)
■ Lapse in other operating and capital, offset by an overexpenditure in salaries.	56	(9,594)
	<hr/>	<hr/>
	372	(1,134)

Performance Information and Resource Justification

The Administration and EDP Services Activity focuses on the corporate management of the Department. Figure 3-59 captures the relativity of the Administration and EDP Services Activity full-time equivalents to the total Department. Historically, this ratio has fluctuated only marginally. The slight change in 1991-92 is directly related to the 1991 Census Program. The majority of the resources in this Activity relate to Finance and Administration and EDP Services, which fluctuate directly with the implementation of new legislative initiatives.

Figure 3-59: Administration Activity Human Resources as a Percentage of Departmental Total

	1993-94 Estimates	1992-93 Forecast	1991-92 Actual	1990-91 Actual	1989-90 Actual
Administration Activity FTE	4,508	4,521	4,855	4,267	3,822
Total Department FTE	25,780	25,515	24,480	22,581	21,624
Administration Activity FTE as a Percentage of Total Department FTE	17.5%	17.7%	19.8%	18.9%	17.7%

Administration and EDP Services: Figure 3-60 provides a breakdown of the resources in this Activity.

Figure 3-60: Activity Human Resources Detail

(Full-Time Equivalents)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Executive Direction	284	248	329
EDP Services	1,064	1,069	1,444
Corporate Affairs	233	225	206
Finance and Administration	2,041	2,094	1,978
Human Resources	886	885	898
Total	4,508	4,521	4,855

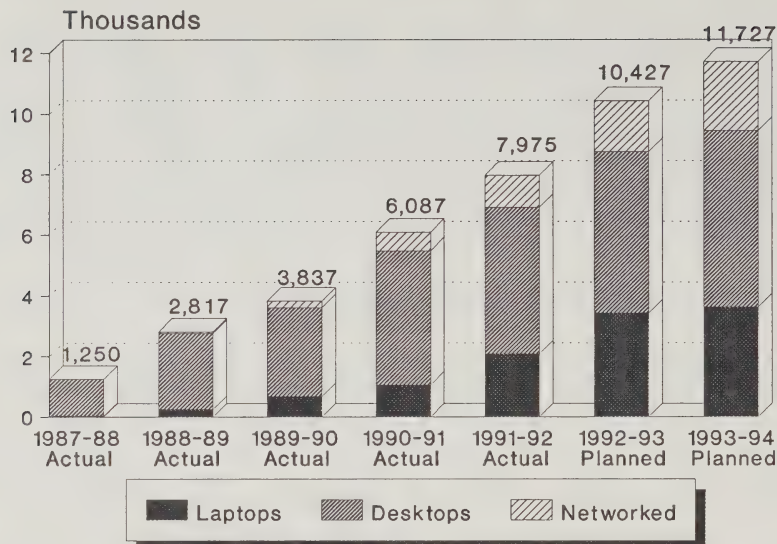
Executive Direction: This area includes the Deputy Minister's staff, the Assistant Deputy Minister of Taxation Program's staff, the Legal Services Division, the Regional Assistant Deputy Ministers and their staff in the five Regional Offices (includes the Directors and their support staff of the 38 District Offices and the eight Taxation Centres) and Field Office Modernization Implementation Team. The increase of 36 full-time equivalents from 1992-93 Forecast to the 1993-94 Estimates relates to a temporary shift of resources to this activity as result of Taxation Programs Branch re-organization. These resources will eventually be transferred to operational activities. The decrease of 81 full-time equivalents from 1991-92 Actuals to 1992-93 Forecast, relates primarily to a permanent inter-departmental transfer of resources to the Department of Justice commencing in 1992-93.

EDP Services: The last three to four years have seen dramatic changes in the development and uses of data processing technology. Rapidly expanding Departmental roles and responsibilities, the increased complexity of tax legislation, an ever increasing demand for information and the requirement to improve service levels to the public has challenged the Information Technology sector of the Department. By applying the most current EDP technology to departmental operations significant productivity improvements have been realized. These productivity gains have translated directly into improved services and increased responsiveness to our clients.

The Systems' component is no longer a simple support structure for departmental operations, it is now the very backbone around which the Program is designed. Recent performance has indicated that the technological development patterns have been cost-effective. Program delivery will continue to improve through the prudent selection, innovative use and effective administration of new technologies. EDP Systems is aggressively pursuing new initiatives in order to position the Department for the next decade. The effort will be to exploit new technology and further improve productivity in order to meet departmental objectives at the most efficient cost.

Emphasis will continue to be placed on the automation of the office environment through the introduction of a broad spectrum of client computing services. Integrated network and local services will provide departmental staff with the ability to work independently and with greater productivity. The Department is focusing on providing the most economical platform for instituting and expanding Office Services by providing enhanced abilities to access, organize and communicate information. The Department also plans to utilize new technologies like fibre optics as they become available. Initiatives include: electronic mail; executive information systems; local area networks and laptop computers for auditing staff. (Figure 3-61 shows the cumulative number of personal computers in the Department).

Figure 3-61: Number of Personal Computers

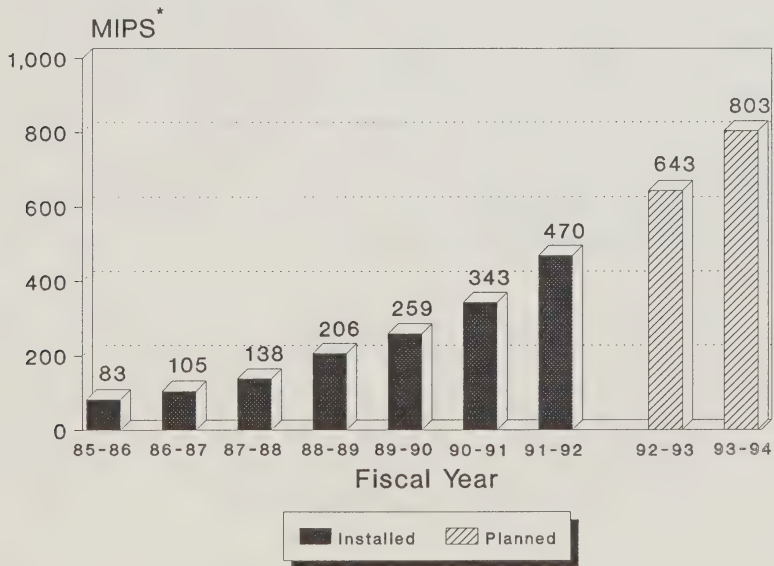


The ongoing modernization and upgrading of mainframe and network services will ensure that all clients are provided with a high level of service at all times. The restructuring and re-engineering of the critical tax systems, expansion of supporting applications and the development of new applications will ensure that a broad base of technology support is available when clients require them. Initiatives include: Electronic Data Interchange (electronic commerce), Optical Character Recognition (information scanning), T1 Revenue Restructure, and Automated Data Capture (remittance processing).

Over the last two years, the Department has been using a corporate architecture approach to business and technology design. Initiatives underway in the Remittance Processing and the Client Services areas are in partnerships with the business function and EDP Services which facilitates better planning and a long-term informatics strategy.

The Department is entering the second fiscal year of an EDP Investment Strategy which established a multi-year resource base for CPU mainframe upgrade, EDP capital replacement and associated other operating costs. To date, this investment plan has enabled the Department to invest strategically in order to optimize opportunities to improve programs and services based on a business case approach to meet departmental goals more efficiently. It is worth noting that a large portion of the EDP expenditure relates directly to upgrading and maintaining Central processing Infrastructure (CPU) within the Department. This mainframe computing capacity is based on: provisions for growth in volume and complexity; provisions for new planned workloads; and provision for anticipated new initiatives. The current strategy and funding base enable the Department to acquire the necessary CPU power on a multi-year basis resulting in more efficient resource utilization. The growth in CPU power from 1991-92 to 1993-94 relates mainly to legislative initiatives such as GSTC, Pension Reform and Child Tax Benefit Program. Figure 3-62 identifies the historical and forecasted growth in CPU power.

Figure 3-62: CPU Growth



• Millions of Instructions per Second (MIPS)

The net decrease of 375 full-time equivalents from 1991-92 Actuals to 1992-93 Forecasts relates mainly to 1991 Census. The Department captures and verifies data for Statistics Canada from the Census questionnaire using Taxation's national mainframe data entry network. The net decrease of four full-time equivalents from 1992-93 Forecast to 1993-94 Estimates is attributable to completion of systems development work associated with previously introduced legislation and the 3% Operating Budget reduction.

Corporate Affairs: This Branch is responsible for planning the strategic direction of the Department, undertaking corporate projects, conducting internal audits and program evaluation studies, and the management of the Department's responses under the Access to Information and Privacy legislations. It also provides secretariat services in support of executive management and co-ordinates responses to taxpayer correspondence. A significant portion of these resources are involved in field internal audit activities.

Finance and Administration: The Finance and Administration area is responsible for providing a variety of support services to Head Office and the District Offices and Taxation Centres. These services include resource management, financial administration, telecommunications planning, facilities and material management, word processing, and security. Resource requirements are a function of the size of program delivery branches. Workload growth in operational programs generates proportionate growth in support requirements. As a result, the net decrease of 53 full-time equivalents from the 1992-93 Forecast to the 1993-94 Main Estimates as displayed in Figure 3-60 reflects the support requirements associated with the Child Tax Benefit program and increased compliance activities, and reductions related to the 3% Operating Budget reduction.

In 1992-93, the Department made significant strides in upgrading its financial infrastructure to ensure the successful implementation of the operating budget concept on April 1, 1993. The pilot project, established in 1991-92, was expanded to further assist in the development, testing, and assessment of changes required to financial systems and administrative procedures. The necessary amendments to resource management policies are now completed and will provide a strong framework for implementation.

Human Resources: The two major components of this program relate to the development and implementation of policies such as staffing, classification and organization design, employment equity, human resource planning, pay and benefits, and staff relations; and the development and administration of national policies, procedures, and programs relating to the training and development of staff by the Centre for Career Development so as to contribute to the effective use of personnel in the Department.

The Human Resources component of this Activity has remained relatively constant from 1991-92 to 1992-93 as shown on Figure 3-60. The decrease of 12 full-time equivalents from the 1991-92 Actuals to 1993-94 Estimates reflects the 3% Operating Budget reduction.

F. Revenues Credited to the Vote

Description

This Activity reflects Revenues credited to the Vote. There are no resources assigned to this Activity. For information on revenues see page 3-119.

Section III

Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 3-63 presents the Taxation Program's expenditures by object. The total expenditures for 1993-94 have increased by \$36.1 million or 2.8% from the 1992-93 Forecast.

Figure 3-63: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Personnel			
Salaries and wages	991,627	961,292	911,649
Contributions to employee benefit plans	124,054	92,085	149,870
Other personnel costs	806	781	696
	1,116,487	1,054,158	1,062,215
Goods and services			
Travel	23,105	26,957	20,473
Postage	43,991	45,207	43,440
Telephone and telegraph	52,365	49,522	33,619
Other transportation and communications	6,623	5,782	4,817
Information	1,508	2,723	4,692
Printing	36,478	37,548	38,816
Professional and special services	38,740	44,578	38,174
Data processing	10,675	9,758	9,124
Other rentals	3,322	3,261	3,161
Purchased repair and maintenance	20,846	20,836	17,019
Utilities, materials and supplies	14,974	17,607	15,374
Other subsidies and payments	1,250	4,984	346
	253,877	268,763	229,055
Total operating	1,370,364	1,322,921	1,291,270
Capital			
Construction and acquisition of land, buildings and works	1,000	1,000	326
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	49,385	57,663	49,417
Total capital	50,385	58,663	49,743
Transfer payments	124	124	96
Total expenditures	1,420,873	1,381,708	1,341,109
Less: Revenues credited to the Vote	95,752	92,639	104,255
	1,325,121	1,289,069	1,236,854

2. Personnel Requirements

The Taxation Program's personnel costs of \$1,116.5 million account for 78.6% of the total departmental expenditures. Information on full-time equivalents is provided in Figure 3-64.

Figure 3-64: Details of Human Resources Requirements

	Full-Time Equivalents (FTE) ¹			Current Salary Range	1993-94 Average Salary Provision
	Estimates 93-94	Forecast 92-93	Actual 91-92		
OIC Appointments	1	1	1	113,600 - 170,500	-
Executive	143	149	162	66,600 - 128,900	82,790
Scientific and Professional	3,971	3,724	3,523	19,270 - 87,241	51,771
Administrative and Foreign Service	10,948	10,779	9,666	15,981 - 78,759	41,207
Technical	171	172	135	16,608 - 75,927	47,946
Administrative Support	10,049	10,199	10,463	16,648 - 48,804	26,771
Operational	327	321	344	17,489 - 69,057	27,588
Other	170	170	186	-	-
Total	25,780	25,515	24,480		

¹ Full-time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The current salary range column shows the salary ranges by occupations group at October 1, 1992. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 3-65 presents an analysis of the Taxation Program's capital expenditures by Activity and type of asset. Capital expenditures of \$50.4 million account for 3.5% of the total departmental expenditures.

Figure 3-65: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns			
Furniture and Equipment	1,294	2,124	1,876
Automated Insertion and Mailing Equipment	-	1,400	-
Total Activity	1,294	3,524	1,876
Post-Assessing Compliance Programs			
Furniture and Equipment	276	490	223
Laptop Computers	724	5,171	3,000
Total Activity	1,000	5,661	3,223
Collections and Instalments			
Acquisition of Property to Secure Billed Taxes	1,000	1,000	332
Furniture and EDP Equipment	430	791	367
Automated Data Capture Equipment	2,900	800	-
Total Activity	4,330	2,591	699
Appeals			
Furniture and EDP Equipment	267	581	256
Total Activity	267	581	256
Administration and EDP Services			
Office Communications System (Telecommunications)	2,753	3,464	2,822
CPU Upgrade	15,900	10,000	14,100
Acquisition of Micro and Laptop Computers; Terminals and Equipment	7,879	7,505	7,218
Optical Character Recognition Equipment	-	-	1,200
Automated Cartridge Library System Equipment	-	4,500	3,200
Uninterruptible Power Supply	-	-	1,600
Capital Replacement for EDP Equipment	6,400	4,400	2,600
High-Speed Laser Printers	800	2,100	400
Direct Access Storage Device Controllers	-	1,000	-
Other Furniture and Equipment	9,762	13,337	10,549
Total Activity	43,494	46,306	43,689
Total Capital	50,385	58,663	49,743

4. Transfer Payments

Contributions make up less than 1% of the Program's 1993-94 Main Estimates. Figure 3-66 presents a summary of all contribution expenditures.

Figure 3-66: Details of Contributions

(dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Inter-American Center of Tax Administrators	60,000	60,000	41,145
Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales	35,000	35,000	35,000
Commonwealth Association of Tax Administrators	29,000	29,000	20,028
Total Transfer Payments	124,000	124,000	96,173

5. Non-Tax Revenues

Non-tax revenues include revenues credited to the Vote and receipts credited to the Consolidated Revenue Fund. Figure 3-67 provides details on the sources of non-tax revenue.

Revenues Credited to the Vote: These revenues include amounts which are recoverable from the Canada Pension Plan account for administering Part I of the Canada Pension Plan; from the Canada Employment and Immigration Commission for administering Parts III and VII of the Unemployment Insurance Act; and from Statistics Canada for data capture of the 1992 Census.

Receipts Credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF): The major sources of receipts to the CRF are fines and forfeitures, tax credit fees from the provinces and advance income tax ruling fees.

Figure 3-67: Revenue Analysis

(thousands of dollars)	Estimates 1993-94	Forecast 1992-93	Actual 1991-92
Revenues credited to the Vote			
Canada Pension Plan	49,827	46,422	49,667
Unemployment Insurance	45,925	46,217	45,743
Statistics Canada (Census)			8,845
Total Revenues Credited to the Vote	95,752	92,639	104,255
Receipts credited to the Consolidated Revenue Fund (non-tax revenue)			
Refunds of previous years' expenditures--			
Refunds of previous years' expenditures			428
Adjustment to Payables at Year-End			2,702
Services and service fees--			
Ruling fees	2,228	2,030	1,732
Provincial tax credit fees	6,800	6,419	5,892
Foreign travel	261	229	152
Other direct charges	160	154	133
Other non-tax revenue--			
Fines and forfeitures	6,004	5,409	4,873
Access to information	18	20	33
Rental of parking space	187	179	170
Sundry	8	7	7
Total Receipts credited to the Consolidated Revenue Fund	15,666	14,447	16,122
Total	111,418	107,086	120,377

6. Net Cost of Program

The Estimates of the Program only include expenditures to be charged to the Program's voted and statutory authorities. Other cost items, as well as revenue, need to be taken into account to arrive at the net cost of the Program. Details are provided in Figure 3-68.

Figure 3-68: Estimated Net Cost of Program for 1993-94

(thousands of dollars)		1993-94 Estimates	1992-93 Estimates
Operating Expenditures		1,246,434	1,209,728
Capital		50,385	57,042
Contributions to employee benefit plans		124,054	149,009
Main Estimates		1,420,873	1,415,779
Services received without charge			
Accommodation	- from Public Works Canada	104,253	100,067
Cheque issue services	- from Supply and Services Canada	2,381	2,801
Employer's share of employee benefits covering insurance premiums and costs	- from Treasury Board Secretariat	51,354	45,855
Employee compensation payments	- from Labour Canada	1,449	1,349
Legal Services	- from Department of Justice	1,361	-
Total Services received without charge		160,798	150,072
Total program cost		1,581,671	1,565,851
Less: Revenue (Including Revenue credited to the Vote and Receipts credited to the Consolidated Revenue Fund)		111,418 ¹	110,294
Estimated net program cost		1,470,253	1,455,557

¹ See Figure 3-67 for details.

7. Activity Structure Crosswalk

To illustrate the approved changes to the Department’s Operational Planning Framework, the following charts provide a crosswalk between the old and new Activity structures, using 1991-92 Actual dollars and full-time equivalents.

The major changes include: the transfer of the matching and post-assessing components of the old Examination sub-activity from the Post-Assessing Compliance Programs Activity to the Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity; the transfer of the International Audit program from the Post-Assessing Compliance Programs Activity to the Collections and Instalments Activity (formerly entitled the Collections and Accounting Activity); and the transfer of the old Revenue Accounting sub-activity, excluding the remittance processing component, from the Collections and Instalments Activity to the Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity.

Figure 3-69: 1991-92 Actual Crosswalk (Dollars)

(thousands of dollars)		New structure				
Previous Structure	Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	Post-Assessing Compliance Programs	Collections and Instalments	Appeals	Administration and EDP Services	Total ¹
Assistance to Taxpayer and Assessment of Returns	398,356					398,356
Post-Assessing Compliance Programs	6,907	271,421	2,665			280,993
Collections and Accounting	45,720		194,213			239,933
Appeals				41,939		41,939
Administration and EDP Services					379,888	379,888
Total	450,983	271,421	196,878	41,939	379,888	1,341,109
¹ Does not include Revenues Credited to the Vote						

Figure 3-70: 1991-92 Actual Crosswalk (Full-Time Equivalents)

(Full-Time Equivalents)		New structure				
Previous Structure	Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	Post- Assessing Compliance Programs	Collections and Instalments	Appeals	Administration and EDP Services	Total
Assistance to Taxpayer and Assessment of Returns	8,308					8,308
Post-Assessing Compliance Programs	199	4,615	41			4,855
Collections and Accounting	1,210		4,490			5,700
Appeals				762		762
Administration and EDP Services					4,855	4,855
Total	9,717	4,615	4,531	762	4,855	24,480

B. Other Information

1. Federal Tax Incentives Administered under the Taxation Program

The Income Tax Act provides for numerous federal tax credits and incentives for individuals. There are two types of credits: those which are "non-refundable" and may be used only to reduce tax that would otherwise be payable; and those which are "refundable" to the extent that they exceed tax payable.

Figure 3-71: Federal¹ Tax Incentives

	Individuals	Corporations	Trusts
Non-Refundable Tax Credits:			
Basic Personal Amount	■		
Age Amount	■		
Married Amount	■		
Amounts for Dependant Children ²	■		
Equivalent-to-Married Amount	■		
Amounts for Other Dependents	■		
Canada or Quebec Pension Plan Contributions	■		
Unemployment Insurance Premiums	■		
Pension Income Amount	■		
Disability Amount	■		
Tuition Fees	■		
Education Amount	■		
Medical Expenses	■		
Charitable Donations	■	■	■
Gifts to Canada or a Province	■	■	■
Federal Political Contribution Tax Credit	■	■	■
Investment Tax Credit	■	■	■
Labour-Sponsored Funds Tax Credit	■		
Federal Foreign Tax Credit	■		
Federal Dividend Tax Credit	■		■
Overseas Employment Tax Credit	■		
Federal Tax Abatement		■	
Federal Foreign Non-Business Income Tax Credit		■	
Federal Foreign Business Income Tax Credit		■	
Federal Logging Tax Credit		■	
Part VI Tax Credit		■	
Part I.3 Tax Credit		■	
Federal Foreign Tax Credit			■

	Individuals	Corporations	Trusts
Refundable Tax Credits:			
Goods and Services Tax Credit	■		
Child Tax Credit ²	■		
Refund of Investment Tax Credit	■	■	■
Part XII.2 Trust Tax Credit	■		
Employee and Partner GST Rebate	■		
Refundable Quebec abatement	■		■
Forward Averaging Tax Credit	■		
Capital Gains refund		■	■
Dividend refund		■	
Part XII.2 Tax Credit	■		■
Other Programs:			
Child Tax Benefit	■		

- 1 Provincial income tax statutes closely parallel the federal law on matters involving the computation of income for tax purposes.
- 2 Beginning January 1993, the Amounts for Dependant Children and the Child Tax Credit, as well as the Family Allowance program, will be replaced by the new Child Tax Benefit program.

The Department processes many different types of returns and related information slips each year. The following is a list of the returns which constitute the bulk of the Taxation Program's workload.

Figure 3-72: Key Returns Processed by the Taxation Program

Individual Income Tax Return - General	T1 - General
Individual Income Tax Return - Short	T1 - Short
Individual Income Tax Return - 65 Plus	T1 - 65 Plus
Individual Income Tax Return - Special	T1 - Special
Corporation Income Tax Return	T2
Corporation Income Tax Return - Short	T2 - Short
Trust Income Tax Return and Information Return	T3
Summary of Remuneration Paid	T4
Return of Investment Income	T5
Corporation Part VII Tax Return	T2112
Corporation Part VIII Tax Return	T2115
Return of Securities Transactions	T5008
Partnership Information Return	T5013
Corporate Information Return of Non-Arm's Length Transactions with Non-Resident Persons	T106

2. Provincial Tax Incentives Administered under the Taxation Program

The Department administers for the provinces various tax incentives shown in Figure 3-73. These incentives apply to various combinations of individuals, corporations and trusts, as illustrated in Figure 3-73. Figure 3-73 does not include Foreign Tax Credits or Surtaxes which are also administered by Taxation for various provinces.

Figure 3-73: Provincial Tax Incentives

	Individuals	Corporations	Trusts
Political Contributions Tax Credits:			
Prince Edward Island Political Contribution Tax Credit	■	■	■
Nova Scotia Political Contribution Tax Credit	■	■	■
New Brunswick Political Contribution Tax Credit	■	■	
Ontario Political Contribution Tax Credit	■		
Manitoba Political Contribution Tax Credit	■	■	■
Alberta Political Contribution Tax Credit	■		■
British Columbia Political Contribution Tax Credit	■	■	■
Northwest Territories Political Contribution Tax Credit	■	■	■
Yukon Political Contribution Tax Credit	■	■	■
Property Tax Credits:			
Ontario Property Tax Credit (Refundable)	■		
Manitoba Property Tax Credit (Refundable)	■		
British Columbia Renters Tax Reduction	■		
Royalty Tax Rebates and Credits:			
Manitoba Mineral Tax Rebate	■		■
Saskatchewan Royalty Tax Rebate	■	■	■
Alberta Royalty Tax Rebate	■		■
British Columbia Royalty and Deemed Income Tax Rebate	■	■	■
Miscellaneous Tax Credits:			
Newfoundland Stock Savings Plan Tax Credit	■		■
Newfoundland Venture Capital Program Tax Credit	■		■
Nova Scotia Home Ownership Savings Plan Tax Credit	■		
Nova Scotia Research and Development Tax Credit		■	
Nova Scotia Stock Savings Plan Tax Credit	■		
New Brunswick Stock Savings Plan Tax Credit	■		
Ontario Sales Tax Credit (Refundable)	■		
Ontario Home Ownership Savings Plan Tax Credit (Refundable)	■		
Manitoba Cost of Living Tax Credit (Refundable)	■		
Manitoba Manufacturing Investment Tax Credit	■		■
Saskatchewan Labour - Sponsored Venture Capital Tax Credit	■		
British Columbia Venture Capital Tax Credit	■	■	■
British Columbia Employee Share Ownership Plan Tax Credit	■		
British Columbia Employee Venture Capital Tax Credit	■		
Yukon Manufacturing and Processing Profits Tax Credit		■	
Other Provincial Incentives and Programs:			
Newfoundland New Small Business Deduction		■	
Prince Edward Island Small Business Deduction		■	
Nova Scotia Tax Reduction for New Small Business Corporations		■	
Manitoba Corporate Tax Reduction for New Small Businesses		■	
Saskatchewan Corporate Tax Reduction for New Small Businesses		■	
Saskatchewan Pension Plan	■		
Northwest Territories Small Business Deduction		■	

Table of Contents

Introduction	4-4
-------------------------------	------------

Appendix 1 Departmental Revenue Figures

Figure 4-1:	Customs and Excise - Revenue Summary, 1991-92	4-5
Figure 4-2:	Customs Collections Revenue Summary by Province/Territory, 1991-92	4-6
Figure 4-3:	Excise Collections Revenue Summary by Regional Office and the GST Processing Centre, 1991-92	4-7
Figure 4-4:	Excise Duty Comparative Statements of Receipts During the Fiscal Years 1991-92, 1990-91 and 1989-90	4-8
Figure 4-5:	Excise Taxes Comparative Statement of Receipts During the Fiscal Years 1991-92, 1990-91 and 1989-90	4-9
Figure 4-6:	Customs and Excise Comparative Statement of Accounts Receivable as at March 31, 1992 and March 31, 1991 . .	4-11
Figure 4-7:	Notes to Statement of Accounts Receivable by Type of Account	4-11
Figure 4-8:	Customs and Excise Deletions from the Accounts Receivable During 1991-92	4-11
Figure 4-9:	Statement of Collections by National Revenue, Taxation, Under the Income Tax Act, Part I of the Canada Pension Plan Act, Part IV of the Unemployment Insurance Act, During Fiscal Years 1991-92 and 1990-91	4-12
Figure 4-10:	Taxation, 1991-92 Statement of Accounts Receivable . . .	4-13

Appendix 2 Revenue Canada Offices and Locations

Figure 4-11:	Revenue Canada - Regional, District and Taxation Centre Offices	4-15
Figure 4-12:	Other Customs and Taxation Service Offices By Province/Territory	4-18
Figure 4-13:	Total Revenue Canada Offices Outside Head Offices . . .	4-19

Appendix 3 Acts Administered in Whole or in Part by Revenue Canada

Acts Administered by Customs and Excise	4-20
Acts Administered by Taxation	4-21

Introduction

This chapter consists of three appendices which provide information that will enable the reader to understand better the environment in which Revenue Canada exists.

Appendix 1 details revenue collected by the Department. Figures 4-1 to 4-8 relate to Customs and Excise revenues, while Figures 4-9 to 4-10 relate to revenue collected by Taxation. Customs and Excise revenues are shown by source and type and are presented with the corresponding returns and drawbacks. To provide a better understanding of where the revenue is collected, Customs collections are shown by province or territory, while Excise collections are shown by regional office. Excise collections are further detailed by Excise Duty (type of product) and Excise Taxes (type of tax). This is followed by comparative statements of accounts receivable as at March 31, 1992, and March 31, 1991.

Revenue collected by Taxation is also identified by source. Gross collections and refunds paid are given, and net collections for 1991-92 and 1990-91 are compared. There is also a Statement of Accounts Receivable for Taxation.

Appendix 2 lists the Department's network of offices by type and geographic area. Direct client service is provided in all offices except in Taxation Regional Offices and Customs Regional and District Offices, which serve only as administrative support for offices providing direct client service. Customs also has a variety of other offices, including some 500 sites where services are offered only on request. These consist mainly of vessel-clearing stations (for commercial craft) and vessel-reporting stations (for pleasure craft).

Appendix 3 lists all Acts of Parliament that Revenue Canada administers in whole or in part.

Appendix 1 Departmental Revenue Figures

Figure 4-1: Customs and Excise - Revenue Summary, 1991-92

Source of Revenue	Customs Collections (\$000)	Excise Collections (\$000)	Miscellaneous (\$000)	Gross Collections (\$000)	Refunds and Drawbacks (\$000)	Net Revenue (\$000)
Import Duties	4,664,598	0	14	4,664,612	665,234	3,999,378
Sales Tax and GST	9,192,911	20,465,528	49	29,658,488	14,247,130	15,411,358
Motive Fuels	15,723	3,458,155		3,473,878	36,209	3,437,669
Other Excise Taxes	112,499	2,447,575		2,560,074	59,244	2,500,830
Excise Taxes	0	2,073,532		2,073,532	86	2,073,446
Telecommunications Programming Services Tax	0	62		62	0	62
Softwood Lumber Products Export Charge	1	26,629		26,630	17,881	8,749
Non-Tax Revenue	33,206	97	7,569	40,872	0	40,872
Total Revenue	14,018,938	28,471,578	7,632	42,498,148	15,025,784	27,472,364

Figure 4-2: Customs Collections Revenue Summary by Province/Territory, 1991-92

Province/ Territory	Import Duties (\$000)	Sales Tax and GST	Motive Fuel (\$000)	Other Excise Duties (\$000)	Softwood Lumber Products Export Charge (\$000)	Non-Tax Revenue (\$000)	Total Revenue (\$000)	Import Entries Number	Export Entries Number
Newfoundland	5,814	7,648		393		188	14,043	30,979	2,863
P.E.I.	545	544		93		21	1,203	5,026	600
Nova Scotia	155,024	238,396	1	1,133		711	395,265	257,626	43,934
New Brunswick	31,864	92,937	31	1,840		915	127,587	616,054	88,590
Quebec	1,064,219	1,710,824	3,451	28,195		7,692	2,814,381	1,618,292	162,145
Ontario	2,397,941	5,711,206	6,198	49,715		13,833	8,178,893	5,864,135	277,332
Manitoba	84,212	138,790	307	9,284		970	233,563	733,242	1,086
Saskatchewan	33,304	72,926	182	1,155		388	107,955	356,085	429
Alberta	184,869	305,297	145	6,887		1,246	498,444	802,192	46,242
British Columbia	706,074	912,384	4,909	13,752		7,198	1,644,317	2,574,725	69,498
Yukon Territory	732	1,959	499	52	1	44	3,287	6,077	760
Total	4,664,598	9,192,911	15,723	112,499	1	33,206	14,018,938	12,863,433	693,479

Figure 4-3: Excise Collections Revenue Summary by Regional Office and the GST Processing Centre, 1991-92

Regional Excise Office/ GST Processing Centre	Sales Tax and GST (\$000)	Motive Fuel (\$000)	Other Excise Taxes (\$000)	Excise Duties (\$000)	Telecom- munications Programming Services Tax (\$000)	Softwood Lumber Products Export Charge (\$000)	Non- Tax Revenue (\$000)	Total Revenue (\$000)
Halifax	114,802	53,284	6,440	73,053	(1)	7		247,565
Québec	31,380	2,031	2,748	247,542	3			283,704
Montréal	944,460	37,199	1,059,068	583,545			49	2,624,321
Ottawa	88,820	6,089	81,520	891		26,622		201,942
Toronto	2,322,727	2,161,232	1,248,400	166,732	9		44	5,899,144
London	59,074	10,801	39,513	724,984			1	834,373
Winnipeg	92,382	22,397	1,677	72,267	(1)		2	188,724
Calgary	552,837	1,093,976	1,861	93,664	4		1	1,742,343
Burnaby	105,564	71,166	6,348	110,854	48			293,980
Total (R.O.)	4,310,046	3,458,155	2,447,575	2,073,532	62	26,629	97	12,316,096
GST Processing Centre	16,155,482							16,155,482
Total	20,465,528	3,458,155	2,447,575	2,073,532	62	26,629	97	28,471,578

Figure 4-4: Excise Duty Comparative Statements of Receipts During the Fiscal Years 1991-92, 1990-91 and 1989-90

Product	1991-92 \$(000)	1990-91 \$(000)	1989-90 \$(000)
Spirits, matured	370,339	405,864	435,134
Spirits, unmatured	5,706	4,587	5,479
Beer	558,152	418,521	390,554
Spirit Coolers	7,552	3,483	3,562
Cigars	5,194	1,744	1,829
Cigarettes	1,014,032	1,246,273	1,171,060
Manufactured Tobacco	112,300	106,332	121,724
Canadian Raw Leaf Tobacco	224	18	999
Licences	33	37	44
Penalties	30*	30	31
Interest	74*	105	55
Total Revenue	2,073,636	2,186,994	2,130,471

* Excise duty penalties and interest are shown as non-tax revenue on Figure 4-1 and Figure 4-3, which match the Public Accounts. They have been included on this detailed Excise Duty schedule in order to reflect the true picture of Excise Duty activity.

Figure 4-5: Excise Taxes Comparative Statement of Receipts During the Fiscal Years 1991-92, 1990-91 and 1989-90

Type of Tax	Importation			Domestic			Total		
	1991-92 (\$000)	1990-91 (\$000)	1989-90 (\$000)	1991-92 (\$000)	1990-91 (\$000)	1989-90 (\$000)	1991-92 (\$000)	1990-91 (\$000)	1989-90 (\$000)
GST	9,190,825	1,805,364		20,324,179	1,767,832		29,515,004	3,573,196	
Sales Tax 9 %	47	92,005	125,642	6,016	1,508,593	1,770,853	6,063	1,600,598	1,896,495
13½ %	2,032	2,084,754	2,822,152	132,917	10,107,380	11,979,153	134,949	12,192,134	14,801,305
15 %			12,593			770,103			782,696
19 %	7	27,402		282	808,380		289	835,782	
Offshore Area						17			17
Gas Liquids						1			1
Telecommunications				2,134	877,197	997,451	2,134	877,197	997,451
Other				49	20		49	20	
Total Sales Tax	9,192,911	4,009,525	2,960,387	20,465,577	15,069,402	15,517,578	29,658,488	19,078,927	18,477,965
Motive Fuel:									
Gasoline	15,723	24,865	27,514	3,146,760	2,950,863	2,172,539	3,162,483	2,975,728	2,200,053
Aviation and Diesel				311,395	340,792	405,948	311,395	340,792	405,948
Total Motive Fuel	15,723	24,865	27,514	3,458,155	3,291,655	2,578,487	3,473,878	3,316,520	2,606,001
Telecom. Program. Services				62	127,531	152,435	62	127,531	152,435

**Figure 4-5 (cont'd): Excise Taxes Comparative Statement of Receipts During the Fiscal Years
1991-92, 1990-91 and 1989-90**

Other Excise Taxes	Importation			Domestic			Total		
	1991-92 (\$000)	1990-91 (\$000)	1989-90 (\$000)	1991-92 (\$000)	1990-91 (\$000)	1989-90 (\$000)	1991-92 (\$000)	1990-91 (\$000)	1989-90 (\$000)
Cigars	1,424	716	723	18,936	9,463	7,777	20,360	10,179	8,500
Cigarettes	15,848	5,211	6,430	1,952,004	985,775	729,466	1,967,852	990,986	735,896
Manufactured Tobacco	18,821	9,828	9,400	173,220	52,320	47,446	192,041	62,148	56,846
Tobacco Products Invent. Tax				90,635			90,635		
Jewellery, Clocks, Watches	13,694	12,076	12,179	34,065	33,640	42,008	47,759	45,716	54,187
Lighters	43	1,882	2,802	108	1,292	2,722	151	3,174	5,524
Matches	38	40	85	2	305	534	40	345	619
Playing Cards	5	681	634	1	283	834	6	964	1,468
Coin Games	16	2,079	1,777	11	114	103	27	2,193	1,880
Smokers' Accessories	1	34	206	21,576	15,949	6,665	21,577	15,983	6,871
Wines	47,776	46,998	46,505	58,152	46,293	54,251	105,928	93,291	100,756
Automobiles	344	154	125	1,201	181,985	133,611	1,545	182,139	133,736
Automotive Air Conditioners	7,585	7,872	8,187	73,190	62,186	54,163	80,775	70,058	62,350
Licences, Interest & Misc.	6,904	(16,846)	(6,494)	24,474	24,415	18,712	31,378	7,569	12,218
Total: Other Excise Taxes	112,499	70,725	82,559	2,447,575	1,414,020	1,098,292	2,560,074	1,484,745	1,180,851
Total All Excise Taxes	9,321,133	4,105,115	3,070,460	26,371,369	19,902,608	19,346,792	35,692,502	24,007,723	22,417,252

Figure 4-6: Customs and Excise Comparative Statement of Accounts Receivable as at March 31, 1992 and March 31, 1991

Categories of Accounts Receivable	1992 Gross (\$000)	1992 Net (\$000)	1991 Net (\$000)
Tax Revenue Receivables	964,758	842,258	577,061
Non-Tax Receivables	93,307	53,307	22,308
Total	1,058,065	895,565	599,369

Figure 4-7: Notes to Statement of Accounts Receivable by Type of Account
The total receivables represent 229,105 accounts and consist of:

Type of Account	Customs (\$000)	Excise (\$000)	Total (\$000)
Active	397,671	525,203	922,874
Active/Uncollectible	18,906	116,285	135,191
Uncollectible	Nil	Nil	Nil
Total	416,577	641,488	1,058,065

- (1) The amount represents accounts, other than bankruptcies and receiverships, upon which collection action is being taken, and accounts in suspense which are awaiting a decision under governing acts or regulations. There are 224,621 such accounts.
- (2) This category includes accounts in bankruptcy or receivership awaiting finalization by trustees or receivers, and other accounts upon which all appropriate collection action has been taken and/or awaiting approval for deletion by the Departmental Uncollectible Accounts Committee. There are 4,484 such accounts.
- (3) These are accounts that have been reviewed by the Departmental Uncollectible Accounts Committee and which are awaiting formal authority for deletion by the Minister or Treasury Board. There are no such accounts.

Figure 4-8: Customs and Excise Deletions from the Accounts Receivable During 1991-92

Authority	No. of Items	Amount (\$000)
Sec. 18, Financial Administration Act (FAA) -		
Minister	88,892	5,073
Treasury Board	119	14,767
Total (FAA)	89,011	19,840
Bankruptcy Act	12	199

Figure 4-9: Statement of Collections by National Revenue, Taxation, Under the Income Tax Act, Part I of the Canada Pension Plan Act, Part IV of the Unemployment Insurance Act, During Fiscal Years 1991-92 and 1990-91.

Source of Revenue	Gross Collections 1991-92 (\$000)	Refunds 1991-92 (\$000)	Net Collections 1991-92 (\$000)	Net Collections 1990-91 (\$000)
Income Tax				
Individuals' Tax, Canada Pension Plan Contributions and Unemployment Insurance Premiums				
Employer Remittances	100,423,250	11,687,980	88,735,270	84,115,126
Direct Payments	21,817,042		21,817,042	20,493,593
	122,240,292	11,687,980	110,552,312	104,608,719
Corporation Tax	15,537,591	5,096,051	10,441,540	12,491,738
Petroleum and Gas	8,013	3,564	4,449	(1,739)
Resource Royalties	436	1,470	(1,034)	1,081
Non-Resident Tax	1,308,673	47,660	1,261,013	1,372,054
Miscellaneous	319,757	48,956	270,801	278,079
Total Revenues	139,414,762	16,885,681	122,529,081	118,749,932
Allocation of Net Revenues Collected				
Federal Income Tax	89,002,054	16,885,681	72,116,373	70,976,481
Provincial Income Tax (1)	26,249,815		26,249,815	26,795,168
Canada Pension Plan Contributions (2)	8,390,806		8,390,806	7,968,781
Unemployment Insurance Premiums (2)	15,772,087		15,772,087	13,009,502
Total Revenues (3)	139,414,762	16,885,681	122,529,081	118,749,932

(1) Allocated from Tax Collections of Individuals and Corporations.

(2) Allocated from Tax Collections of Individuals.

(3) Net included in above refunds were GST credits to the extent of \$2 262 083 262 13.

Figure 4-10: Taxation, 1991-92 Statement of Accounts Receivable

Tax Revenue Receivable	March 31, 1992 (\$000)	March 31, 1991 (\$000)
Income Tax		
Individuals (1)	2,718,997	2,270,632
Tax Deductions	667,028	551,388
Unemployment Insurance	(95,518)	(69,627)
Personal	3,290,507	2,752,393
Corporations	1,266,197	1,203,448
Part VII Tax	5,916	2,104
Corporations	1,272,113	1,205,552
Scientific Research Tax Credit (2)	579,670	753,483
Unemployment Insurance Contributions	95,518	69,627
Non-Residents	150,030	93,483
Sub Total	5,387,838	4,874,538
Petroleum and Gas	3,869	11,601
Resource Royalty	74	102
Petroleum Compensation Charge	3,943	11,703
Miscellaneous (3)	32,159	29,865
Retirement Compensation Arrangement Tax	65	27
Other Tax Revenue Receivable	32,224	29,892
Total Tax Receivables	5,424,005	4,916,133
Sundry (Non-Tax Revenue) (4)	704	508
Total Accounts Receivable (5)	5,424,709	4,916,641

See next page for references.

Note: The above data base no longer includes those amounts not payable under taxes in dispute legislation (\$2,467.9 million at March 31, 1992 and \$1,998.2 million at March 31, 1991).

Taxation 1991-92, Notes on Figure 4-10: Statement of Accounts Receivable

Ref.	Subject	Explanation
(1)	Individuals	Individual Tax receivables exclude consideration of the prepayment of Advance Child Tax Credit, and Goods and Services Tax Credit (GST).
(2)	Scientific research tax credit	The amounts under SRTC represent "returns assessed" and are assessments of Part VIII tax returns relating to scientific research projects expenditures that have not been accepted as tax credits under SRTC legislation. Excluded from accounts receivable are "designation assessed" (\$49,679,114.86), which comprise tax credits that can either be applied to tax payable or, if no scientific research has been completed, will become accounts receivable. This can only be determined through the audit process which is underway.
(3)	Miscellaneous	The classification of "Miscellaneous" includes tax and penalty assessed under T3-T4-T5 series of returns.
(4)	Sundry (Non-Tax Revenue)	Sundry (Non-Tax Revenue) includes Revenue Internal to the Government (1991-92: \$104,784.00 and 1990-91: \$105,499.79).
(5)	Total Accounts Receivable	The Total Accounts Receivable do not include the "Unidentified Payments". These funds are remitted by taxpayers without the provision of specific taxpayer identification. These funds are placed in Suspense Accounts. Since assessed taxes form a part of these accounts, the accounts receivable are overstated by an amount which is not determinable. The total amount of these Suspense Accounts as at March 31, 1991, is \$18,630,160.54, (10,391 accounts - Individuals, Tax Deductions and Corporations). As at March 31, 1992, the figure is \$14,741,113.30, (8,986 accounts - Individuals, Tax Deductions and Corporations).

Appendix 2 Revenue Canada Offices and Locations

Figure 4-11: Revenue Canada - Regional, District and Taxation Centre Offices

Location	Customs		Excise		Taxation		
	Regional	District	Regional	District	Regional	Centre	District
St-John's, Nfld.		•		•		•	•
Charlottetown, P.E.I.				•			•
<u>Nova Scotia</u>							
Halifax	•	•	•	•	•		•
Sydney							•
<u>New Brunswick</u>							
Saint John		•		•			•
Moncton		•		•			
Edmunston		•					
Woodstock		•					
Bathurst							•
<u>Quebec</u>							
Québec	•	•					•
Montréal	•	•			•		•
Jonquière						•	
Shawinigan-Sud						•	
Granby		•					
Sherbrooke		•					•
Lacolle		•					
Dorval		•					
Rimouski							•
Chicoutimi							•
Trois-Rivières							•
Rouyn							•
St-Hubert							•
Laval							•

**Figure 4-11 (cont'd): Revenue Canada - Regional, District and Taxation
Centre Offices**

Location	Customs		Excise		Taxation		
	Regional	District	Regional	District	Regional	Centre	District
<u>Ontario</u>							
Ottawa	•	•	•	•		•	•
Toronto	•	•	•	•		•	•
London		•	•	•	•		•
Windsor	•			•			•
Hamilton	•	•		•			•
Nepean					•		
Sudbury		•		•		•	•
North Bay				•			
Kingston		•		•			•
Sault Ste. Marie				•			
Kirkland Lake				•			
Scarborough				•			•
Mississauga		•		•			•
North York				•			•
Barrie				•			
Kitchener		•		•			•
St. Catharines				•			•
Sarnia		•					
Niagara Falls		•					
Fort Erie		•					
Thunder Bay		•		•			•
Fort Frances		•					
Belleville							•
Peterborough							•

**Figure 4-11 (cont'd): Revenue Canada - Regional, District and Taxation
Centre Offices**

	Customs		Excise		Taxation		
	Regional	District	Regional	District	Regional	Centre	District
Winnipeg	•	•	•	•		•	•
Brandon				•			
Emerson		•					
<u>Saskatchewan</u>							
Regina		•		•			•
Saskatoon				•			•
North Portal		•					
<u>Alberta</u>							
Calgary	•	•	•	•	•		•
Edmonton		•		•			•
Red Deer				•			
Lethbridge				•			
Coutts		•					
<u>British Columbia</u>							
Burnaby			•				
Vancouver	•	•		•			•
Surrey						•	
Victoria		•		•			•
Penticton		•					•
Pacific Highway		•					
Prince George		•					
Kelowna		•					
Yellowknife N.W.T.				•			
Whitehorse, Y.T.				•			

Figure 4-12: Other Customs and Taxation Service Offices By Province/Territory

Province/Territory	Customs					Taxation
	Border Facilities	Local Offices	Airports	Warehouses	Postal Plants	
Newfoundland	1	10	4	6	1	2
P.E.I.	0	2	2	3	0	1
Nova Scotia	0	11	7	11	1	11
New Brunswick	18	11	11	9	1	3
Quebec	36	32	23	31	1	22
Ontario	20	58*	43	61	3	21
Manitoba	17	1	2	2	1	6
Saskatchewan	13	4	6	5	0	5
Alberta	6	5	6	9	2	9
British Columbia	22	18	21	25	1	19
N.W.T.	0	4	4	1	0	1
Yukon Territory	2	2	2	2	0	2
Total	135	158	131	165	11	102

* Includes one local office in Lars, Germany.

Figure 4-13: Total Revenue Canada Offices Outside Head Offices

Type of Office	Customs	Excise	Taxation	Total
Regional office	10 (1)	7	5	22
Taxation Centre			8	8
District Office	38 (1)	34	38	110
Local Office	158			158
Border Facilities	135			135
Airports	131			131
Warehouses	165			165
Postal Plants	11			11
Docks and Wharves	14 (2)			14
Residences	24 (3)			24
Seasonal Tax Clinics			102	102
Total	686	41	153	880

(1) Customs regional and district offices have administrative functions only.

(2) Customs owns 14 docks and wharves, where limited service is provided.

(3) Customs owns employee residences in 24 remote locations.

Acts Administered by Customs and Excise

Aeronautics Act
Atomic Energy Control Act
Bretton Woods and Related Agreements Act
Canada Agricultural Products Act
Canada-Nova Scotia Oil and Gas Agreement Act
Canada Ports Corporation Act
Canada Post Corporation Act
Canada Shipping Act
Canada-United States Free Trade Agreement Implementation Act
Canadian Dairy Commission Act
Canadian Environmental Protection Act
Canadian Wheat Board Act
Citizenship Act
Coastal Fisheries Protection Act
Consumer Packaging and Labelling Act
Convention on International Trade in Endangered Species of Wild
Fauna and Flora¹
Copyright Act
Criminal Code
Cultural Property Export and Import Act
Customs Act
Customs and Excise Offshore Application Act
Customs Tariff
Department of National Revenue Act
Energy Administration Act
Excise Act
Excise Tax Act
Explosives Act
Export and Import Permits Act
Federal-Provincial Fiscal Arrangements and Federal Post-Secondary
Education and Health Contributions Act
Fertilizers Act
Financial Administration Act
Fish Inspection Act
Fisheries Act
Food and Drugs Act
Foreign Missions and International Organizations Act
Game Export Act

¹This international convention is not an Act of Parliament, but is administered pursuant to the Export and Import Permits Act.

Acts Administered Customs and Excise (cont'd)

Government Work Toll Act
Hamilton Harbour Commissioners' Act
Hazardous Products Act
Health of Animals Act
Immigration Act
Importation of Intoxicating Liquors Act
Industry, Science and Technology Act (Department of)
International Boundary Commission Act
Livestock and Livestock Products Act
Meat Import Act
Meat Inspection
Motor Vehicle Safety Act
Motor Vehicle Tire Safety Act
Narcotic Control Act
National Energy Board Act
Navigable Waters Protection Act
Pest Control Products Act
Pilotage Act
Plant Quarantine Act
Precious Metals Marking Act
Privileges and Immunities (North Atlantic Treaty Organization) Act
Public Harbours and Port Facilities Act
Quarantine Act
Radiation Emitting Devices Act
Radiocommunication Act
Railway Act
Seeds Act
Special Import Measures Act
Statistics Act
Textile Labelling Act
Toronto Harbour Commissioners' Act
Trade-Marks Act
Transportation of Dangerous Goods Act, 1992
United States Wreckers Act
United States Treaty (Smuggling) Agreement
Visiting Forces Act

Acts Administered by Taxation

Canada Pension Plan
Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act
Income Tax Act
Unemployment Insurance Act

Lois administrées par l'impôt

Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces
Loi sur l'assurance-chômage
Loi de l'impôt sur le revenu
Régime de pensions du Canada

Lois administrées par Douanes et Accise (suite)

Loi sur l'immigration
Loi sur l'importation des boissons émévranes
Loi sur l'importation de la viande
Loi sur l'inspection des viandes
Loi sur l'inspection du poisson
Loi sur les licences d'exportation et d'importation
Loi sur la marine marchande du Canada
Loi sur les marques de commerce
Loi sur les mesures spéciales d'importation
Loi sur le ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie
Loi sur le ministère du Revenu national
Loi sur la mise en quarantaine des plantes
Loi de mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Etats-Unis
Loi sur les missions étrangères et les organisations internationales
Loi sur l'Office national de l'énergie
Loi sur les pêches
Loi sur le pilotage
Loi sur le poinçonnage des métaux précieux
Loi sur les ports et installations portuaires publiques
Loi sur les privilèges et immunités de l'Organisation de l'Atlantique Nord
Loi sur les produits antiparasitaires
Loi sur les produits agricoles au Canada
Loi sur les produits dangereux
Loi sur la protection des eaux navigables
Loi sur la protection des pêches côtières
Loi sur la quarantaine
Loi sur la radiocommunication
Loi sur la santé des animaux
Loi sur la sécurité des pneus de véhicule automobile
Loi sur la sécurité des véhicules automobiles
Loi sur les semences
Loi sur la Société canadienne des ports
Loi sur la Société canadienne des postes
Loi sur la statistique
Loi sur les stupéfiants
Loi sur la taxe d'accise
Loi sur le transport des marchandises dangereuses (1992)
Tarif des douanes
United States Treaty (Smuggling) Agreement

Annexe 3 Liste des lois administrées en totalité ou en partie par Revenu Canada

Lois administrées par Douanes et Accise

Code criminel
Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore menacées
d'extinction¹
Loi sur l'accise
Loi sur l'accord entre le Canada et la Nouvelle-Écosse sur la gestion des ressources

pétrolières et gazières
Loi sur les accords de Bretton Woods et des accords connexes

Loi sur l'administration de l'énergie

Loi sur l'aéronautique

Loi sur les aliments et drogues

Loi sur les animaux de ferme et leurs produits

Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces et sur les contributions fédérales en matière d'enseignement postsecondaire et de santé

Loi sur les bateaux sauveteurs des États-Unis

Loi sur les chemins de fer

Loi canadienne sur la protection de l'environnement

Loi sur la citoyenneté

Loi des commissaires du havre d'Hamilton

Loi sur les commissaires du havre de Toronto

Loi sur la Commission canadienne du blé

Loi sur la Commission canadienne du lait

Loi sur la Commission frontalière

Loi sur la compétence extracôtière du Canada pour les douanes et l'accise

Loi sur le contrôle de l'énergie atomique

Loi sur les dispositifs émettant des radiations

Loi sur les douanes

Loi sur le droit d'auteur

Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État

Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation

Loi sur les engrais

Loi sur l'étiquetage des textiles

Loi sur les explosifs

Loi sur l'exportation du gibier

Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels

Loi sur les forces étrangères présentes au Canada

Loi sur la gestion des finances publiques

¹Cette convention internationale n'est pas une loi adoptée par le Parlement. Elle est appliquée en vertu de la Loi sur les licences d'exportation et d'importation.

Tableau 4-13 : Total des bureaux de Revenu Canada outre ceux de l'Administration centrale

Genre de bureau	Douanes	Accise	Impôt	Total
Bureaux régionaux	10 (1)	7	5 (1)	22
Centres fiscaux			8	8
Bureaux de district	38 (1)	34	38	110
Bureaux locaux	158			158
Installations de frontière	135			135
Aéroports	131			131
Entrepôts	165			165
Centres de courrier	11			11
Quais de douane	14 (2)			14
Résidences	24 (3)			24
Centres saisonniers d'aide fiscale			102	102
Total	686	41	153	880

- (1) Les bureaux régionaux de Douanes et de l'Impôt ainsi que les bureaux de district de Douanes ont uniquement des fonctions administratives.
- (2) Quatorze quais de douanes appartiennent à Douanes qui y fournit un service limité.
- (3) Douanes appartient des résidences pour ses employés dans 24 centres éloignés.

Tableau 4-12 :

Autres bureaux de service de Douanes et de l'Impôt par province/territoire

Province/ Territoire	Douanes					Impôt
	Installations de frontière	Bureaux locaux	Aéroports	Entrepôts	Centres de courrier	Centres saisonniers d'aide fiscale
Terre Neuve	1	10	4	6	1	2
Île du P.E.	0	2	2	3	0	1
Nouvelle Écosse	0	11	7	11	1	11
Nouveau Brunswick	18	11	11	9	1	3
Québec	36	32	23	31	1	22
Ontario	20	58*	43	61	3	21
Manitoba	17	1	2	2	1	6
Saskatchewan	13	4	6	5	0	5
Alberta	6	5	6	9	2	9
Colombie Britannique	22	18	21	25	1	19
T.N.O.	0	4	4	1	0	1
Territoire du Yukon	2	2	2	2	0	2
Total	135	158	131	165	11	102

* Comprend un bureau local à Lars en Allemagne

Tableau 4-11 (suite) : Revenu Canada - Bureaux régionaux, de district et centre fiscaux

Lieu	Douanes		Accise		Impôt	
	Régional	District	Régional	District	Régional	Centre District
Winnipeg	•	•	•	•		•
Brandon			•			
Emerson		•				
Saskatchewan		•		•		•
				•		•
				•		
Alberta	•	•	•	•	•	•
		•		•		•
		•		•		
		•		•		
		•		•		
Colombie Britannique			•			
	•	•	•			•
Vancouver	•	•	•			•
Surrey					•	
Victoria		•	•		•	•
Pentiction		•				•
Pacific Highway		•				
Prince George		•				
Kelowna		•				
Yellowknife T.N.O					•	
Whitehorse, T.Y.					•	

Tableau 4-11 (suite) : Revenu Canada - Bureaux régionaux, de district et centre
fiscaux

Lieu	Douanes		Accise		Impôt	
	Régional	District	Régional	District	Régional	Centre
Ottawa	•	•	•	•	•	•
Toronto	•	•	•	•	•	•
London		•	•	•	•	•
Windsor	•		•	•		•
Hamilton	•	•	•	•		•
Nepean					•	
Sudbury		•	•	•	•	•
North Bay			•	•		
Kingston		•	•	•	•	•
Sault Ste. Marie			•	•		
Kirkland Lake			•	•		
Scarborough			•	•	•	•
Mississauga		•		•	•	•
North York			•	•	•	•
Barrie				•		
Kitchener		•		•	•	•
St. Catharines				•		•
Sarnia		•				
Niagara Falls		•				
Fort Erie		•				
Thunder Bay		•	•	•	•	•
Fort Frances		•				
Belleville						•
Peterborough						•

Annexe 2 : Bureaux de Revenu Canada par genre et par lieu
Tableau 4-11 : Revenu Canada - Bureaux régionaux, de district et centre fiscaux

Lieu	Douanes		Accise		Impôt	
	Régional	District	Régional	District	Régional	Centre District
St-John's, T.N..		•		•		•
Charlottetown, Î.P.E.				•		•
Nouvelle Écosse	•	•	•	•	•	•
Nouveau Brunswick		•		•		•
		•		•		
		•		•		
		•		•		
		•		•		
Québec	•	•			•	
		•				
					•	

Impôt 1991-1992, Remarques au Tableau 4-10 : État des comptes à recevoir

Réf.	Sujet	Explication
(1)	Particuliers	Les versements anticipés du crédit d'impôt pour enfants ne font pas partie des recettes des particuliers, et la taxe sur les produits et services (TPS).
(2)	Crédit d'impôt pour la recherche scientifique (CIRS)	Les montants sous le CIRS représentent les "retours d'impôt évalués" et sont des évaluations de la section VIII des retours d'impôt, afférents aux dépenses pour les projets de recherche scientifique, qui n'ont pas été acceptés sous la législation des CIRS. Sont exclus des débiteurs les "évaluations des désignations" (49 679 114,86\$), qui incluent les crédits d'impôt qui peuvent être appliqués à l'impôt payable ou aux comptes débiteurs s'il n'y a pas eu de recherche scientifique de faite. Ceci peut être déterminé seulement par la vérification qui est présentement en progrès.
(3)	Divers	La catégorie "Divers" comprend l'impôt prélevé et les pénalités imposées à l'égard de la série de déclarations T3-T4-T5.
(4)	Divers (Recettes non fiscales)	Les recettes d'impôt "Divers (Recettes non fiscales)" comprennent les recettes internes du gouvernement (104 784,00\$ pour 1991-1992 et 105 499,79\$ pour 1990-1991).
(5)	Total des comptes à recevoir	Les Comptes à recevoir ne comprennent pas les versements non identifiés. Ceux-ci sont des fonds versés par des contribuables sans aucun élément d'identification. Par conséquent, ces fonds sont déposés dans les comptes d'ordre. Étant donné que les cotisations d'impôt établies constituent une partie de ces comptes, les comptes à recevoir sont surévalués d'un montant qui ne peut être déterminé. Le montant total de ces comptes d'ordre s'élève à 18 630 160,54\$ au 31 mars 1991 (particuliers, déductions d'impôt et corporations, le nombre de comptes est 10,391). Au 31 mars 1992, le montant s'élève à 14 741 113,30\$ (particuliers, déductions d'impôt et corporations, le nombre de comptes est 8,986).

Tableau 4-10 : Impôt, 1991-92 Etat des comptes à recevoir

Recettes fiscales à recevoir	le 31 mars 1992 (000\$)	le 31 mars 1991 (000\$)
Impôt sur le revenu		
Particuliers (1)	2,718,997	2,270,632
Retenues d'impôt	667,028	551,388
Assurance chômage	(95,518)	(69,627)
Individuel	3,290,507	2,752,393
Corporations	1,266,197	1,203,448
Impôt de la Partie VII	5,916	2,104
Corporations	1,272,113	1,205,552
Crédit d'impôt pour la recherche scientifique (2)	579,670	753,483
Cotisations de l'assurance chômage	95,518	69,627
Non-résidents	150,030	93,483
Somme partielle	5,387,838	4,874,538
Revenus pétroliers	3,869	11,601
Redevances pétrolières	74	102
Redevance d'indemnisation pétrolière	3,943	11,703
Divers (3)	32,159	29,865
Impôt sur les conventions de retraite	65	27
Autres recettes fiscales à recevoir	32,224	29,892
Total des recettes fiscales à recevoir	5,424,005	4,916,133
Divers (recettes non fiscales) (4)	704	508
Total des comptes à recevoir (5)	5,424,709	4,916,641

Voir la page suivante pour les références

Nota: Les données mentionnées ci-dessus sont exclusives des montants qui ne sont pas dus en vertu de la législation sur les impôts contestés (2,467.9\$ million au 31 mars 1992 et 1,998.2\$ million au 31 mars 1991).

Tableau 4-9 : État des rentrées perçues par le ministère du Revenu national, Impôt, en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, de la Partie I de la *Loi du Régime de pensions du Canada* et de la Partie IV de la *Loi sur l'assurance chômage* au cours des années financières 1991-1992 et 1990-1991

Source du revenu	Rentrées brutes 1991-1992 (000\$)	Rembour- sements 1991-1992	Rentrées nettes 1991-1992 (000\$)	Rentrées nettes 1990-1991 (000\$)
Impôt sur le revenu Impôt sur les particuliers, cotisations au Régime de pensions du Canada et à l'Assurance chômage				
Remises des employeurs	100,423,250	11,687,980	88,735,270	84,115,126
Versements directs	21,817,042		21,817,042	20,493,593
Total particuliers	122,240,292	11,687,980	110,552,312	104,608,719
Impôt sur les corporations	15,537,591	5,096,051	10,441,540	12,491,738
Revenu pétroliers	8,013	3,564	4,449	(1,739)
Redevances pétrolières	436	1,470	(1,034)	1,081
Impôt sur les non-résidents	1,308,673	47,660	1,261,013	1,372,054
Divers	319,757	48,956	270,801	278,079
Total des revenus	139,414,762	16,885,681	122,529,081	118,749,932
Répartitions des rentrées nettes d'impôt				
Impôt fédéral sur le revenu	89,002,054	16,885,681	72,116,373	70,976,481
Impôt provincial sur le revenu (1)	26,249,815		26,249,815	26,795,168
Cotisations au Régime de pensions du Canada (2)	8,390,806		8,390,806	7,968,781
Cotisations à l'Assurance chômage (2)	15,772,087		15,772,087	13,009,502
Total des revenus (3)	139,414,762	16,885,681	122,529,081	118,749,932

(1) Provenant des rentrées d'impôt sur les particuliers et les corporations

(2) Provenant des rentrées d'impôt sur les particuliers.

(3) Ne sont pas inclus avec les remboursements ci-haut, les crédits de TPS au montant de 2 262 083 262,13\$.

Tableau 4-6 : Douanes et Accise - Etat comparatif des comptes à recevoir au 31 mars 1992 et au 31mars 1991

Catégories de comptes à recevoir			
1992	1992	1991	Nette
Brute	Nette	Nette	(000\$)
Comptes à recevoir pour les recettes fiscales	964,758	842,258	577,061
Comptes à recevoir pour les recettes non fiscales	93,307	53,307	22,308
Total	1,058,065	895,565	599,369

Tableau 4-7 : Notes aux Etats de comptes à recevoir
Le total des comptes à recevoir comprend 229 105 créances et consiste en :

Genre de compte			
Douanes	Accise	Total	(000\$)
Dettes actives et recouvrables	525,203	397,671	922,874
Dettes actives et irrécouvrables	116,285	18,906	135,191
Irrécouvrables	Nil	Nil	Nil
Total	641,488	416,577	1,058,065

- (1) Ce montant représente les comptes, autres que les faillites ou les mises sous séquestre, actuellement en voie de recouvrement, ainsi que les comptes qui sont contestés ou en appel et pour lesquels on attend une décision, comme il est prévu dans les lois et les règlements gouvernementaux (224 621 comptes).
- (2) Cette catégorie inclut les comptes en faillite ou sous séquestre pour lesquels on attend la confirmation officielle ou une ordonnance des fiduciaires ou syndics, ainsi que les autres comptes pour lesquels tous les moyens de perceptions ont été pris et (ou) pour lesquels on attend l'autorisation de radiation du Comité ministériel des créances irrécouvrables (4 484 comptes).
- (3) Ces comptes ont été examinés et approuvés par le Comité ministériel des créances irrécouvrables et on attend du Ministère ou du Conseil du Trésor l'autorisation officielle de radiation (aucun compte).

Tableau 4-8 : Douanes et Accise - Radiations de dettes des comptes à recevoir durant 1991-1992

Autorisation			
Art. 18, Loi sur l'administration financière (LAA)	Ministre	Conseil du Trésor	Total (LAA)
Nombre d'items	Montant (000\$)		
12	88,892	119	19,840
199			14,767
Loi sur la faillite			

**Tableau 4-5 (suite) : Taxes d'accise - État comparatif des recettes pendant les exercices financiers
1991-1992, 1990-1991 et 1989-1990**

Autres taxes d'accise	Importation			Domestique			Total		
	1991-1992 \$(000)	1990-1991 \$(000)	1989-1990 \$(000)	1991-1992 \$(000)	1990-1991 \$(000)	1989-1990 \$(000)	1991-1992 \$(000)	1990-1991 \$(000)	1989-1990 \$(000)
Cigares	1,424	716	723	18,936	9,463	7,777	20,360	10,179	8,500
Cigarettes	15,848	5,211	6,430	1,952,004	985,775	729,466	1,967,852	990,986	735,896
Tabac fabriqué	18,821	9,828	9,400	173,220	52,320	47,446	192,041	62,148	56,846
Taxe stocks produits de tabac				90,635			90,635		
Bijouterie/horloges/montres etc.	13,694	12,076	12,179	34,065	33,640	42,008	47,759	45,716	54,187
Briquets	43	1,882	2,802	108	1,292	2,722	151	3,174	5,524
Allumettes	38	40	85	2	305	534	40	345	619
Cartes à jouer	5	681	634	1	283	834	6	964	1,468
Articles de jeu à pièce de monnaie	16	2,079	1,777	11	114	103	27	2,193	1,880
Accessoires de fumeur	1	34	206	21,576	15,949	6,665	21,577	15,983	6,871
Vins	47,776	46,998	46,505	58,152	46,293	54,251	105,928	93,291	100,756
Automobiles	344	154	125	1,201	181,985	133,611	1,545	182,139	133,736
Climatiseurs d'air	7,585	7,872	8,187	73,190	62,186	54,163	80,775	70,058	62,350
Licences, intérêt et divers	6,904	(16,846)	(6,494)	24,474	24,415	18,712	31,378	7,569	12,218
Total: Autres taxes d'accise	112,499	70,725	82,559	2,447,575	1,414,020	1,098,292	2,560,074	1,484,745	1,180,851
Total des taxes d'accise	9,321,133	4,105,115	3,070,460	26,371,369	19,902,608	19,346,792	35,692,502	24,007,723	22,417,252

**Tableau 4-5 : Taxes d'acise - État comparatif des recettes pendant les exercices financiers
1991-1992, 1990-1991 et 1989-1990**

Genre de taxe	Importation			Domestique			Total		
	1991-1992 \$(000)	1990-1991 \$(000)	1989- 1990 \$(000)	1991-1992 \$(000)	1990-1991 \$(000)	1989-1990 \$(000)	1991-1992 \$(000)	1990-1991 \$(000)	1989-1990 \$(000)
TPS	9,190,825	1,805,364		20,324,179	1,767,832		29,515,004	3,573,196	
Taxe de vente 9 %	47	92,005	125,642	6,016	1,508,593	1,770,853	6,063	1,600,598	1,896,495
13½ %	2,032	2,084,754	2,822,152	132,917	10,107,380	11,979,153	134,949	12,192,134	14,801,305
15 %			12,593			770,103			782,696
19 %	7	27,402		282	808,380		289	835,782	
Endroit au large						17			17
Liquides extraits du gaz						1			1
Services				2,134	877,197	997,451	2,134	877,197	997,451
Autres				49	20		49	20	
Taxes de vente totales	9,192,911	4,009,525	2,960,387	20,465,577	15,069,402	15,517,578	29,658,488	19,078,927	18,477,965
Carburant moteur									
	15,723	24,865	27,514	3,146,760	2,950,863	2,172,539	3,162,483	2,975,728	2,200,053
Essence									
Combustible d'aviation et diesel				311,395	340,792	405,948	311,395	340,792	405,948
Carburant moteur total	15,723	24,865	27,514	3,458,155	3,291,655	2,578,487	3,473,878	3,316,520	2,606,001
Serv. de prog. de télécom.				62	127,531	152,435	62	127,531	152,435

**Tableau 4-4 : Droits d'accise - État comparatif des recettes pendant les exercices financiers
1991-92, 1990-91 et 1989-90**

Produit	1991-1992 \$(000)	1990-1991 \$(000)	1989-1990 \$(000)
Spiritueux, mûris	370,339	405,864	435,134
Spiritueux non mûris	5,706	4,587	5,479
Bière	558,152	418,521	390,554
Boissons rafraîchissantes alcoolisées	7,552	3,483	3,562
Cigare	5,194	1,744	1,829
Cigarettes	1,014,032	1,246,273	1,171,060
Tabac fabriqué	112,300	106,332	121,724
Tabac naturel canadien en feuilles	224	18	999
Licences	33	37	44
Amendes	30*	30	31
Intérêts	74*	105	55
Recettes totales	2,073,636	2,186,994	2,130,471

* Les amendes et les intérêts sur les droits d'accise sont démontrés comme étant des recettes non fiscales sur les tableaux 4-1 et 4-3, en vertu des comptes publiques. Ils ont été inclus sur ce tableau afin de refléter les faits les plus véridiques des activités des droits d'accise.

Tableau 4-3 : Perceptions de l'Accise par bureau régional et pour le Centre de traitement TPS 1991-1992

Bureaux régionaux d'Accise	Taxe de vente et TPS	Carburant moteur	Autres taxes d'Accise	Droits d'Accise	Taxe sur les services de programmation de télécommunication	Droit à l'exportation de produits de bois d'œuvre	Recettes non fiscales	Total Revenu
	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)
Halifax	114,802	53,284	6,440	73,053	(1)	7		247,565
Québec	31,380	2,031	2,748	247,542	3			283,704
Montréal	944,460	37,199	1,059,068	583,545			49	2,624,321
Ottawa	88,820	6,089	81,520	891		26,622		201,942
Toronto	2,322,727	2,161,232	1,248,400	166,732	9		44	5,899,144
London	59,074	10,801	39,513	724,984			1	834,373
Winnipeg	92,382	22,397	1,677	72,267	(1)		2	188,724
Calgary	552,837	1,093,976	1,861	93,664	4		1	1,742,343
Burnaby	105,564	71,166	6,348	110,854	48			293,980
Total (B.R.)	4,310,046	3,458,155	2,447,575	2,073,532	62	26,629	97	12,316,096
Centre de traitement TPS	16,155,482							16,155,482
Total	20,465,528	3,458,155	2,447,575	2,073,532	62	26,629	97	28,471,578

Tableau 4-2 : Perceptions de Douanes - Sommaire des recettes par Province/Territoire, 1991-1992

Province/ Territoire	Droits d'importa- tion	Taxes de vente et TPS	Carburant moteur	Autres taxes d'accise	Droits à l'exporta- tion de produits de bois d'oeuvre	Recettes non fiscales	Recettes totales	Décla- rations d'importa- tion	Décla- rations d'exporta- tions
	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)	Nombre	Nombre
Terre Neuve	5,814	7,648		393		188	14,043	30,979	2,863
Î. du P.E.	545	544		93		21	1,203	5,026	600
Nouvelle Écosse	155,024	238,396	1	1,133		711	395,265	257,626	43,934
Nouveau Brunswick	31,864	92,937	31	1,840		915	127,587	616,054	88,590
Québec	1,064,219	1,710,824	3,451	28,195		7,692	2,814,381	1,618,292	162,145
Ontario	2,397,941	5,711,206	6,198	49,715		13,833	8,178,893	5,864,135	277,332
Manitoba	84,212	138,790	307	9,284		970	233,563	733,242	1,086
Saskatchewan	33,304	72,926	182	1,155		388	107,955	356,085	429
Alberta	184,869	305,297	145	6,887		1,246	498,444	802,192	46,242
Colombie Britannique	706,074	912,364	4,909	13,752		7,198	1,644,317	2,574,725	69,498
Territoire du Yukon	732	1,959	499	52	1	44	3,287	6,077	760
Total	4,664,598	9,192,911	15,723	112,499	1	33,206	14,018,938	12,863,433	693,479

Tableau 4-1 : Douanes et Accise - Sommaire des recettes 1991-1992

Source du revenu	Perceptions de Douanes (000\$)	Perceptions d'Accise (000\$)	Divers (000\$)	Perceptions brutes (000\$)	Rembour- sements et drawback (000\$)	Recettes nettes (000\$)
Droits d'importation	4,664,598	0	14	4,664,612	665,234	3,999,378
Taxe de vente et TPS	9,192,911	20,465,528	49	29,658,488	14,247,130	15,411,358
Carburant moteur	15,723	3,458,155		3,473,878	36,209	3,437,669
Autres taxes d'accise	112,499	2,447,575		2,560,074	59,244	2,500,830
Droits d'accise	0	2,073,532		2,073,532	86	2,073,446
Taxe sur les services de programmation de télécom.	0	62		62	0	62
Droits à l'exportation de produits de bois d'œuvre	1	26,629		26,630	17,881	8,749
Recettes non fiscales	33,206	97	7,569	40,872	0	40,872
Recettes totales	14,018,938	28,471,578	7,632	42,498,148	15,025,784	27,472,364

Introduction

Ce chapitre contient trois annexes qui fournissent des renseignements permettant au lecteur de mieux comprendre le contexte dans lequel évolue Revenu Canada.

L'annexe 1 fait état des recettes que le Ministère perçoit. Les tableaux 4-1 à 4-8 ont trait aux recettes perçues par Douanes et Accise, alors que les tableaux 4-9 à 4-10 ont trait aux recettes perçues par l'Impôt. Les recettes à Douanes et Accise sont présentées par source et type, en même temps que les déclarations et les drawbacks correspondants. Afin de fournir une meilleure compréhension de l'endroit où les recettes sont perçues, les perceptions ayant trait aux douanes sont présentées par province ou territoire, alors que les perceptions relatives à l'accise sont présentées par bureau régional. Les perceptions relatives à l'accise sont détaillées par droit d'accise (type de produit) et par taxes d'accise (type de taxe). Suivent des états comparatifs des comptes recevables au 31 mars 1992 et au 31 mars 1991.

Les recettes perçues par l'Impôt sont également présentées par source. Les recettes brutes et les remboursements sont exposés, et les recettes nettes pour 1991-92 et 1990-91 sont comparées. Il y a également un état des comptes recevables pour l'Impôt.

L'annexe 2 présente le réseau de bureaux du Ministère par type et par secteur géographique. Un service direct à la clientèle est disponible dans tous les bureaux sauf aux bureaux régionaux de l'Impôt et aux bureaux régionaux et de district des Douanes, qui tiennent lieu seulement de soutien administratif pour les bureaux qui offrent un tel service. Les Douanes ont également une variété d'autres bureaux, y compris quelque 500 sites où des services sont offerts sur demande seulement. Il s'agit principalement de postes de dédouanement des bateaux (commerciaux) et de postes de rapport (pour les bateaux de plaisance).

L'annexe 3 établit une liste des lois du Parlement que Revenu Canada applique en tout ou en partie.

Introduction	4-4
Annexe 1 Tableau des recettes du Ministère	

Douanes et Accise - Sommaire des recettes 1991-1992	4-5
Perceptions de Douanes - Sommaire des recettes par Province/Territoire, 1991-1992	4-6
Perceptions de l'Accise par bureau régional et pour le Centre de traitement TPS 1991-1992	4-7
Droits d'accise - Etat comparatif des recettes pendant les exercices financiers 1991-92, 1990-91 et 1989-90	4-8
Taxes d'accise - Etat comparatif des recettes pendant les exercices financiers 1991-1992, 1990-1991 et 1989-1990	4-9
Douanes et Accise - Etat comparatif des comptes à recevoir au 31 mars 1992 et au 31 mars 1991	4-11
Notes aux Etats de comptes à recevoir	4-11
Douanes et Accise - Radiations de dettes des comptes à recevoir durant 1991-1992	4-11
Etat des rentées perçues par le ministère du Revenu national, Impôt, en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu, de la Partie I de la Loi du Régime de pensions du Canada et de la Partie IV de la Loi sur l'assurance chômage au cours des années financières 1991-1992 et 1990-1991	4-12
Tableau 4-10 : Impôt, 1991-92 Etat des comptes à recevoir	4-13

Annexe 2 Bureaux de Revenu Canada par genre et lieu

Tableau 4-11 : Bureaux régionaux, de district et centre fiscaux	4-15
Tableau 4-12 : Autres bureaux de service de Douanes et de l'Impôt par province/territoire	4-18
Tableau 4-13 : Total des bureaux de Revenu Canada outre ceux de l'Administration centrale	4-19

Annexe 3 Lois administrées en totalité ou en partie par Revenu Canada

Lois administrées par Douanes et Accise	4-20
Lois administrées par l'Impôt	4-22

Tableau 3-73 : Incitations fiscales provinciales

Crédits d'impôt provinciaux pour contributions politiques :		
		Crédit d'impôt pour contributions politiques de l'Île-du-Prince-Édouard
		Crédit d'impôt pour contributions politiques de la Nouvelle-Écosse
		Crédit d'impôt pour contributions politiques du Nouveau-Brunswick
		Crédit d'impôt pour contributions politiques de l'Ontario
		Crédit d'impôt pour contributions politiques du Manitoba
		Crédit d'impôt pour contributions politiques de l'Alberta
		Crédit d'impôt pour contributions politiques de la Colombie-Britannique
		Crédit d'impôt pour contributions politiques des Territoires du Nord-Ouest
		Crédit d'impôt pour contributions politiques du Yukon
		Crédits d'impôts fonciers :
		Crédit d'impôts fonciers de l'Ontario (remboursable)
		Crédit d'impôts fonciers du Manitoba (remboursable)
		Crédits et dégrèvements d'impôt au titre des redevances :
		Réduction d'impôt pour locataires de la Colombie-Britannique
		Dégrèvement d'impôt minier du Manitoba
		Dégrèvement d'impôt au titre des redevances de la Saskatchewan
		Crédit d'impôt au titre des redevances de l'Alberta (remboursable)
		Dégrèvement d'impôt au titre des redevances de l'Alberta
		Dégrèvement d'impôt au titre des redevances et du revenu présumé de la Colombie-Britannique
		Divers crédits d'impôt :
		Crédit d'impôt de Terre-Neuve pour épargne-actions
		Crédit d'impôt de Terre-Neuve pour capital de risque
		Crédit d'impôt de la Nouvelle-Écosse pour épargne-logement
		Crédit d'impôt de la Nouvelle-Écosse pour la recherche et le développement
		Crédit d'impôt du Nouveau-Brunswick pour épargne-actions
		Crédit d'impôt pour taxe sur les ventes de l'Ontario (remboursable)
		Crédit d'impôt de l'Ontario pour épargne-logement (remboursable)
		Crédit d'impôt du Manitoba pour le coût de la vie (remboursable)
		Crédit d'impôt du Manitoba à la fabrication et à l'investissement
		Crédit d'impôt de la Saskatchewan pour capital de risque à travailleurs
		Crédit d'impôt de la Colombie-Britannique pour régime d'actionnariat ouvert
		Crédit d'impôt de la Colombie-Britannique pour capital de risque
		Crédit d'impôt de la Colombie-Britannique pour régime d'emploi
		Crédit d'impôt du Yukon pour les bénéfices de fabrication et de transformation
		Autres incitations et programmes provinciaux :
		Déduction accordée par Terre-Neuve aux petites entreprises nouvelles
		Déduction accordée par l'Île-du-Prince-Édouard pour les petites entreprises nouvelles
		Réduction d'impôt de la Nouvelle-Écosse sur les corporations pour les petites entreprises nouvelles
		Réduction d'impôt de la Saskatchewan sur les corporations pour les petites entreprises nouvelles
		Régime de pensions de la Saskatchewan
		Déduction accordée par les Territoires du Nord-Ouest pour les petites entreprises

Particuliers Corporations Fiducies

Tableau 3-72 : Déclarations principales traitées par le Programme de l'Impôt

T1 générale	Déclaration de revenus des particuliers - Générale
T1 abrégée	Déclaration de revenus des particuliers - Abrégée
T1 - 65 Plus	Déclaration de revenus des particuliers - 65 Plus
T1 spéciale	Déclaration de revenus des particuliers - spéciale
T2	Déclaration de revenus des corporations
T2 abrégée	Déclaration de revenus des corporations - Abrégée
T3	Déclaration de renseignements
T4	Etat de la rémunération payée
T5	Déclaration du revenu de placements
T2112	Déclaration d'impôt de la partie VII des corporations
T2115	Déclaration d'impôt de la partie VIII des corporations
T5008	Déclaration des opérations sur titres
T5013	Déclaration de renseignements des sociétés
T106	Déclaration corporative de renseignements sur des transactions avec lien de dépendance impliquant des personnes non résidentes

2. Incitations fiscales provinciales administrées par le Programme d'impôt

Le Ministère administre pour les provinces diverses incitations fiscales apparaissant au tableau 3-73. Ces incitations s'appliquent soit aux particuliers, aux corporations ou aux fiduciaires, tel qu'illustré au tableau 3-73. Le tableau 3-73 ne comprend pas les crédits pour l'impôt à l'étranger ou les surtaxes qui sont également administrés par l'Impôt pour un certain nombre de provinces.

Crédit d'impôt de la Partie VI			
Crédit d'impôt de la Partie I.3			
Crédit fédéral pour impôt étranger			
Crédits d'impôt remboursables :			
Crédit pour la taxe sur les produits et services			
Crédit d'impôt pour enfants ²			
Crédit d'impôt à l'investissement			
Remboursement du crédit d'impôt aux fiduciaires selon la Partie XII.2			
Crédit d'impôt aux fiducies selon la Partie XII.2			
Remboursement de la TPS à l'intention des salariés et des associés			
Abattement du Québec remboursable			
Crédit d'impôt pour étalement du revenu			
Remboursement de gains en capital			
Remboursement de dividendes			
Crédit d'impôt de la Partie XII.2			
Autre programme :			
Prestation fiscale pour enfants			

¹ Les lois provinciales de l'impôt sur le revenu se rapprochent beaucoup de la loi fédérale sur les questions touchant le calcul du revenu aux fins de l'impôt.

² À compter de janvier 1993, les montants pour enfants à charge et le crédit d'impôt pour enfants, ainsi que le programme d'allocations familiales, seront remplacés par le nouveau programme de la prestation fiscale pour enfants.

Le Ministère traite chaque année divers genres de déclarations et les feuillets de renseignements qui s'y rattachent. Une liste des déclarations représentant le gros de la charge de travail du Programme d'impôt figure ci-dessous.

B. Autres renseignements

1. Incitations fiscales fédérales administrées par le Programme de l'Impôt

La Loi de l'impôt sur le revenu prévoit nombre d'incitations fiscales et crédits d'impôt fédéraux pour les particuliers. Il existe deux genres de crédits : les crédits qui sont «non remboursables» et qui peuvent être uniquement utilisés pour réduire l'impôt qui serait autrement payable, et les crédits qui sont «remboursables» dans la mesure où ils dépassent l'impôt à payer.

Tableau 3-71 : Incitations fiscales fédérales

Crédits d'impôt non remboursables :			
Particuliers	Corporations	Fiducies	Montant personnel de base
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Montant en raison de l'âge
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Montant de marié
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Montants pour enfants à charge ²
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Equivalent du montant de marié
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Montants pour autres personnes à charge
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Cotisations au Régime de pensions du Canada ou au Régime de rentes du Québec
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Cotisations à l'assurance-chômage
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Montant pour revenu de pension
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Montant pour personnes handicapées
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Frais de scolarité
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Montant relatif aux études
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Frais médicaux
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Dons de charité
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Dons au Canada ou à une province
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Crédit d'impôt pour contributions politiques fédérales
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Crédit d'impôt à l'investissement
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Crédit d'impôt relatif à un fonds de travailleurs
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Crédit fédéral pour impôt étranger
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Crédit d'impôt fédéral pour dividendes
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Crédit d'impôt pour emploi à l'étranger
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Abattement de l'impôt fédéral
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Crédit fédéral pour impôt étranger sur le revenu ne provenant pas d'une entreprise
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Crédit fédéral pour impôt étranger sur le revenu provenant d'une entreprise
			■
Particuliers	Corporations	Fiducies	Crédit fédéral pour impôt sur les opérations forestières
			■

Figure 3-70 : Comparaison Réelle en 1991-1992 (Équivalents temps plein)

(Équivalents temps plein)		Nouvelle Structure	
Structure précédente		Aide aux contribuables et programmes d'observation et postcoûtisation	
Structure précédente	Total	Administration et services	Appels
Aide aux contribuables et programmes d'observation et postcoûtisation	8 308	4 615	41
Recoûts	199	4 490	762
Programmes d'observation et postcoûtisation	1 210	4 855	4 855
Appels	5 700	762	4 855
Administration et services	762	4 855	24 480
Informations	4 855	4 615	4 531
Total	9 717	4 615	4 531

7. Comparaison sur la structure des activités

Les deux tableaux ci-après illustrent les changements du cadre de planification opérationnelle du Ministère qui ont été approuvés. Ces tableaux font une comparaison entre l'ancienne et la nouvelle structure des activités, en utilisant les montants réels et les équivalents temps plein de 1991-1992.

Les changements comprennent : le transfert des éléments rapprochement et postcotisation de l'ancienne sous-activité Examen de l'activité Programme d'observation postcotisation à l'activité Aide aux contribuables et Cotisation des déclarations; le transfert du programme de vérification internationale de l'activité Programme d'observation postcotisation à l'activité Recouvrements et Acomptes provisionnels (anciennement appelée activité Recouvrements et Comptabilité); et le transfert de l'ancienne sous-activité Comptabilisation des recettes, à l'exception de l'élément traitement des versements, de l'ancienne sous-activité Recouvrements et Acomptes provisionnels à l'activité Aide aux contribuables et Cotisation des déclarations.

Figure 3-69 : Comparaison Réelle en 1991-1992 (dollars)

(milliers de dollars)		Nouvelle structure				
Structure précédente	Aide aux contribuables et établissement des cotisations	Programmes d'observation postcotisation	Recouvrements et acomptes provisionnels	Appels informatiques	Administration et services informatiques	Total
Aide aux contribuables et établissement des cotisations	398 356					
Programmes d'observation postcotisation		271 421	2 665			280 993
Recouvrements et Comptabilité			194 213	41 939		239 933
Appels informatiques					379 888	379 888
Total		271 421	196 878	41 939	379 888	1 341 109
I Ne comprend pas les recettes à valoir sur le crédit						

6. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme ne comprend que les dépenses qui doivent être imputées sur ses autorisations législatives et votées. Mais il faut aussi tenir compte d'autres frais et recettes du Programme pour en établir le coût net. Le tableau 3-68 fournit des détails à ce sujet.

Tableau 3-68 : Coût net prévu du Programme pour 1992-1993

(en milliers de dollars)			
		Budget	Budget
		1993-1994	1992-1993
Dépenses de fonctionnement	1 246 434	1 209 728	
Dépenses en capital	50 385	57 042	
Contributions aux régimes de prestations des employés	124 054	149 009	
Budget principal	1 420 873	1 415 779	
Services reçus sans frais			
- de Travaux publics			
Canada	104 253	100 067	
Emission des chèques	- d'Approvisionnements		
et Services Canada	2 381	2 801	
Contributions de	- du Secréariat du		
l'employeur aux	Conseil du Trésor	51 354	45 855
prestations des employés pour les primes d'assurance et d'autres frais			
Indemnités versées	- de Travail Canada	1 449	1 349
aux employés			
Services légaux	- de Justice Canada	1 361	-
Total des services reçus sans frais	160 798	150 072	
Coût total du Programme	1 581 671	1 565 851	
Moins : Recettes (y compris les recettes à valoir sur le crédit et sur le Trésor)	111 418	110 294	
Coût net estimatif du Programme	1 470 253	1 455 557	
* Voir le tableau 3-67 pour de plus amples renseignements.			

Tableau 3-67 : Analyse des recettes

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réal	
1993-1994	1992-1993	1991-1992	
<hr/>			
Recettes à valoir sur le crédit			
Régime de pensions du Canada	46 422	49 667	
Assurance-chômage	46 217	45 743	
Statistique Canada (recensement)		8 845	
95 752	92 639	104 255	
<hr/>			
Recettes à valoir sur le Trésor (recettes non fiscales)			
Remboursement des dépenses d'années antérieures --			
Remboursement des dépenses d'années antérieures		428	
Rajustement aux comptes à payer à la fin de l'exercice		2 702	
Services et droits connexes --			
Droits visant les décisions	2 030	1 732	
Droits visant les crédits d'impôt provinciaux	6 419	5 892	
Voyages à l'étranger	229	152	
Autres changements directs	154	133	
Autres recettes non fiscales --			
Amendes et confiscations	5 409	4 873	
Accès à l'information	20	33	
Location de places de stationnement	179	170	
Montants divers	7	7	
15 666	14 447	16 122	
Total des recettes à valoir sur le Trésor			
111 418	107 086	120 377	
<hr/>			
Total			

4. Paiements de transfert

Les contributions représentent moins de 1 % du Budget des dépenses principal du Programme pour 1993-1994. Un sommaire de toutes les dépenses relatives aux contributions figure au tableau 3-66.

Tableau 3-66 : Détail des contributions

(en dollars)			
Budget des dépenses			
1993-1994			
Prévu			
1992-1993			
Réal			
1991-1992			
<hr/>			
Centre interaméricain des administrateurs fiscaux			
<hr/>			
Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales			
<hr/>			
Association des administrateurs fiscaux du Commonwealth			
<hr/>			
Total des paiements de transfert			
<hr/>			

5. Recettes non fiscales

Les recettes non fiscales comprennent les recettes à valoir sur le crédit et les recettes à valoir sur le Trésor. Le tableau 3-67 fournit des précisions sur les sources des recettes non fiscales.

Recettes à valoir sur le crédit: Ces recettes comprennent les sommes à recouvrer du Régime de pensions du Canada pour l'application de la partie I de ce régime, de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada pour l'application des parties III et VII de la Loi sur l'assurance-chômage; et de Statistique Canada pour les opérations de saisie des données pour le recensement de 1991.

Recettes à valoir sur le Trésor: Les principales sources de recettes à valoir sur le Trésor sont les amendes et les confiscations, les droits pour les crédits d'impôt provinciaux et les droits pour les décisions anticipées en matière d'impôt.

3. Dépenses en capital

Le tableau 3-65 présente une analyse des dépenses en capital du Programme de l'Impôt par activité et par genre de biens. Les dépenses en capital de 50,4 millions de dollars représentent 3,5 % des dépenses totales du Ministère.

Tableau 3-65 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	
1993-1994	1992-1993	1991-1992	
Aide aux contribuables et			
établissement des cotisations			
Mobilier et Matériel	2 124	1 876	
Équipement automatisé et de mise à la poste	1 400	-	
Total de l'activité			
1 294	3 524	1 876	
Programmes d'observation			
postcoûtisation			
Mobilier et Matériel	276	223	
Ordinateurs portatifs	724	3 000	
Total de l'activité			
1 000	5 661	3 223	
Recouvrements et comptabilité			
Acquisition de biens pour garantir les impôts facturés	1 000	332	
Mobilier et Matériel automatisé de saisie de données électroniques	430	367	
Total de l'activité			
4 330	2 591	699	
Appels			
Mobilier et Matériel informatique	267	256	
Total de l'activité			
267	581	256	
Administration et services informatiques			
Système de communications au bureau (télécommunications)	2 753	2 822	
Amélioration de l'UC	15 900	14 100	
Acquisition de micro-ordinateurs et d'ordinateurs portatifs; terminaux et matériel	7 879	7 218	
Matériel de reconnaissance optique de caractères	-	1 200	
Matériel du système automatisé de la bandiothèque	-	3 200	
Fourniture électrique sans interruption	-	1 600	
Imprimantes au laser à haute vitesse	800	400	
Contrôleurs des unités de stockage à accès direct	-	-	
Remploiement du capital pour le matériel informatique	6 400	2 600	
Autre mobilier et matériel	9 762	10 549	
Total de l'activité			
43 494	46 306	43 689	
Total des dépenses en capital			
50 385	58 663	49 743	

2. Besoins en personnel

Les frais de personnel du Programme de l'Impôt s'élèvent à 1 116,5 millions de dollars et représentent 78,6% du total des dépenses du Ministère. Le tableau 3-64 présente des données sur les équivalents temps plein.

Tableau 3-64 : Détail des besoins en personnel

Équivalents temps plein (ETP) ¹					Provision pour le traitement annuel moyen 1993-1994
Budget des dépenses		Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992	Échelle actuelle des traitements 1993-1994	
Nominations par Arrêtés ministériels					
Cadres supérieurs	143	149	162	113 600 - 170 500	
Scientifique et professionnel	3 971	3 724	3 523	19 270 - 87 241	
Administration et service extérieur	10 948	10 779	9 666	15 981 - 78 759	
Technique	171	172	135	16 608 - 75 927	
Soutien administratif	10 049	10 199	10 463	16 648 - 48 804	
Exploitation	327	321	344	17 489 - 69 057	
Autre	170	170	186	-	
Total	25 780	25 515	24 480	-	

1 L'expression «équivalents temps plein» désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les

Section III

Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Le tableau 3-63 présente la répartition, par article, des dépenses du Programme de l'impôt. Le total des dépenses pour 1993-1994 a augmenté de 36,1 millions de dollars par rapport au montant prévu 1992-1993, soit 2,8 %.

Tableau 3-63 : Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
1993-1994	Prévu	1992-1993	Réel
1991-1992			
Personnel			
Traitements et salaires	991 627	961 292	911 649
Contributions aux régimes de prestations aux employés	124 054	152 085	149 870
Autres frais touchant le personnel	806	781	696
1 116 487	1 114 158	1 062 215	
Biens et services			
Voyages	18 501	26 957	20 473
Affranchissement	43 991	45 207	43 440
Téléphone et télégraphie	52 365	49 522	33 619
Autres transports et communications	6 623	5 782	4 817
Information	1 508	2 723	4 692
Imprimerie	36 478	37 548	38 816
Services professionnels et spéciaux	38 740	44 578	38 174
Location de matériel informatique	10 675	9 758	9 124
Autres locations	3 322	3 261	3 161
Achat de services de réparation et d'entretien	20 846	20 836	17 019
Services publics, fournitures et approvisionnements	14 974	17 607	15 346
Autres subventions et paiements	1 250	4 984	346
253 877	268 763	229 055	
Total des dépenses de fonctionnement	1 370 364	1 382 921	1 291 270
Capital			
Construction ou acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	1,000	1,000	326
Construction et acquisition de machines et de matériel	49 385	57 663	49 417
Total du capital	50 385	58 663	49 743
Paielements de transfert	124	124	96
Total des dépenses	1 420 873	1 441 708	1 341 109
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	95 752	92 639	104 255
1 325 121	1 349 069	1 236 854	

F. Recettes à valoir sur le crédit

Description

Cette activité sert à tenir compte des recettes à valoir sur le crédit. Aucune ressource n'est attribuée à cette activité. Pour de plus amples renseignements, se reporter à la page 3-132.

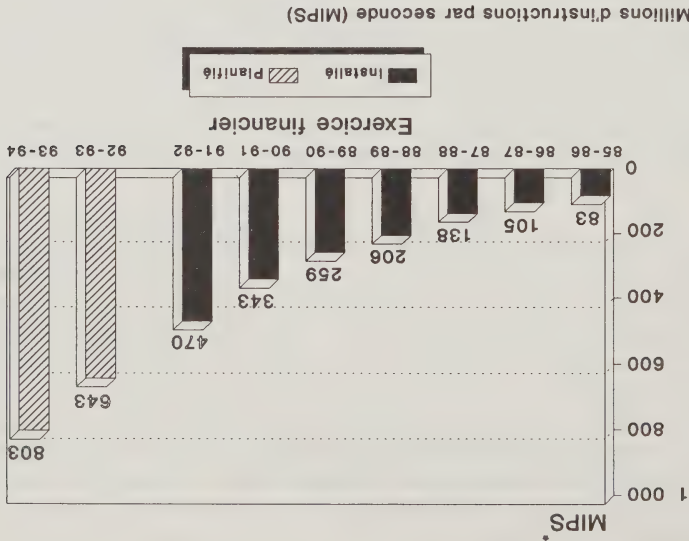
Finances et administration : Le secteur des Finances et de l'administration est chargé d'assurer divers services de soutien au Bureau principal et aux bureaux de district et centres fiscaux. Ces services comprennent la gestion des ressources, l'administration financière, la planification des télécommunications, la gestion des installations et du matériel, le traitement de textes et la sécurité. Les besoins en ressources sont fonction de l'importance numérique des directions générales qui exécutent les programmes. L'accroissement de la charge de travail au sein des programmes opérationnels donne lieu à une augmentation proportionnelle des besoins en soutien. Par conséquent, la diminution nette de 53 équivalents temps plein par rapport aux prévisions de 1992-1993 dans le Budget de 1993-1994, comme l'indique la figure 3-60, traduit les besoins en soutien associés au programme de la prestation fiscale pour enfants et à l'intensification des activités d'exécution, de même que les restrictions découlant de la réduction de 3 % du budget de fonctionnement.

En 1992-1993, le Ministère a fait de grands progrès dans l'amélioration de son infrastructure financière en vue d'assurer le succès de la mise en oeuvre du budget de fonctionnement le 1^{er} avril 1993. Le projet pilote, lancé en 1991-1992, a été élargi de manière à faciliter encore plus l'élaboration, la mise à l'essai et l'évaluation des changements qui s'imposent dans les systèmes financiers et les procédures administratives. Les modifications devant être apportées aux politiques de gestion des ressources l'ont maintenant été, et elles fourniront un cadre solide pour la mise en oeuvre.

Ressources humaines : Les deux grands volets de ce programme ont trait à la formulation et à la mise en oeuvre de politiques comme la dotation, la classification et la conception de l'organisation, l'équité en matière d'emploi, la planification des ressources humaines, la rémunération et les avantages sociaux et les relations de travail; et à la mise en oeuvre et à l'administration de politiques, procédures et programmes nationaux en matière de formation et de perfectionnement du personnel par le Centre de développement professionnel, de manière à contribuer à l'utilisation efficace du personnel au Ministère.

Le volet Ressources humaines de cette activité est demeuré relativement constant de 1991-1992 à 1992-1993, comme l'indique le tableau 3-60. La diminution de 12 équivalents temps plein par rapport aux chiffres réels de 1991-1992 dans le Budget de 1993-1994 reflète la réduction de 3 % du budget de fonctionnement.

Tableau 3-62 : Augmentation de la capacité de traitement



La diminution nette de 375 équivalents temps plein par rapport aux données réelles de 1991-1992 dans les prévisions de 1992-1993 a trait surtout au recensement de 1991. Le Ministère saisit et vérifie, pour le compte de Statistique Canada, les données du questionnaire de recensement grâce au réseau national d'entrée des données dans l'ordinateur central de l'Impôt. La diminution nette de quatre équivalents temps plein par rapport aux prévisions de 1992-1993 dans le Budget de 1993-1994 est attribuable au parachèvement des travaux de mise au point de systèmes liés à des dispositions adoptées précédemment, ainsi qu'à la réduction de 3 % du budget de fonctionnement.

Affaires ministérielles : Cette Direction générale est responsable de la planification de l'orientation stratégique du Ministère, du lancement des projets ministériels, de l'exécution des vérifications internes et des études sur l'évaluation des programmes et de la gestion des réponses données par le Ministère en vertu des dispositions législatives sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels. Elle assure aussi des services de secrétariat pour appuyer la haute direction et coordonne les réponses à la correspondance des contribuables. Une part importante de ces ressources sont dans les bureaux locaux, où elles sont consacrées aux vérifications internes.

Au cours des deux dernières années, le Ministère a abordé la conception des systèmes d'entreprises et des applications technologiques sous l'angle d'une architecture ministérielle. Les initiatives en cours dans les secteurs du traitement des versements et des Services aux clients sont réalisées en collaboration avec la fonction des systèmes d'entreprises et les Services informatiques, ce qui permet une meilleure planification et l'élaboration d'une stratégie informatique à long terme qui convienne mieux.

Le Ministère entreprend le deuxième exercice financier visé par une stratégie d'immobilisations pour l'informatique qui prévoit, sur plusieurs années, les ressources nécessaires à l'amélioration de la capacité de traitement de l'ordinateur central, au remplacement d'immobilisations informatiques et à d'autres frais de fonctionnement connexes. Jusqu'ici, le plan d'immobilisations a permis au Ministère de faire des placements stratégiques en vue d'optimiser les possibilités d'amélioration des programmes et des services en se fondant sur une approche d'entreprise pour atteindre plus efficacement ses buts. Il est intéressant de noter qu'une grande partie des dépenses consacrées à l'informatique sont directement liées à l'amélioration et à la tenue de l'ordinateur central au sein du Ministère. La capacité de traitement de cet ordinateur central est fonction des prévisions visant l'augmentation de la capacité et de la complexité de traitement, la planification des nouvelles charges de travail ainsi que les nouvelles initiatives anticipées. La stratégie actuelle et les fonds permettent au Ministère d'augmenter, sur plusieurs années, la capacité de traitement au niveau voulu, ce qui entraîne une utilisation plus efficace des ressources. En 1993-1994, l'augmentation de la capacité de traitement par rapport à 1991-1992 découle principalement d'initiatives législatives telles que le CTPS, la réforme des pensions et le programme de la prestation fiscale pour enfants. Le tableau 3-62 indique l'augmentation historique et prévue de la capacité de traitement.

Grâce à la modernisation et à l'amélioration permanentes de l'ordinateur central et des services des réseaux, tous les clients bénéficieront d'un niveau élevé de service en tout temps. La restructuration et le remaniement des systèmes fiscaux d'importance, l'expansion des applications de soutien et le développement de nouvelles applications mettront à la disposition des clients qui en ont besoin une vaste gamme de services de soutien technologique. Parmi ces initiatives, mentionnons l'échange électronique de données (commerce électronique), la reconnaissance optique des caractères (balayage de l'information), la nouvelle structure de comptabilisation TI et la saisie automatisée des données (traitement des versements).

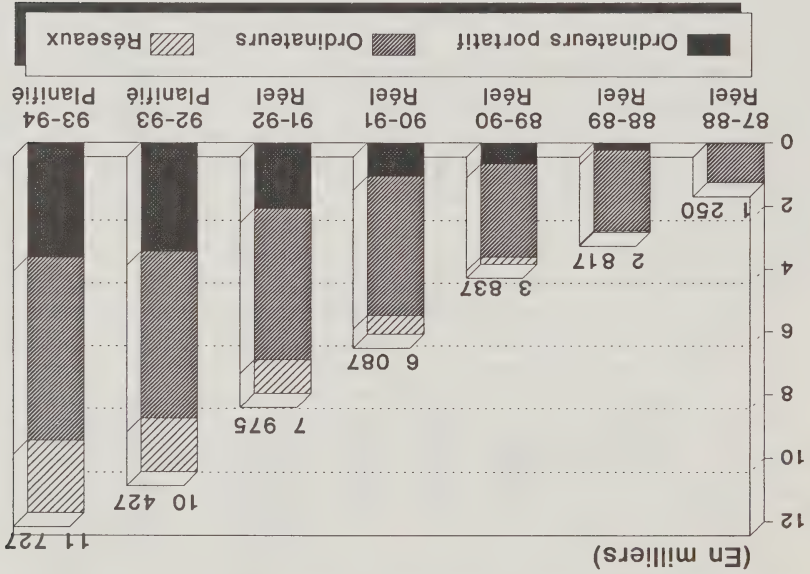


Tableau 3-61 : Le nombre d'ordinateurs personnels

L'élargissement des Services de bureau en offrant de meilleures possibilités d'accès, d'organisation et de communication de l'information. Le Ministère compte également se servir de nouvelles technologies comme les fibres optiques des qu'elles seront disponibles. Parmi les initiatives, mentionnons le courtier électronique, les systèmes d'information pour cadres supérieurs, les réseaux de zone locale et les ordinateurs portatifs à l'intention du personnel s'occupant de la vérification. (Le tableau 3-61 indique le nombre cumulé d'ordinateurs personnels dans le Ministère.)

Haute direction: Ce secteur comprend le personnel du sous-ministre, le personnel du sous-ministre adjoint pour les Programmes d'impôt, la Division des services juridiques et les sous-ministres adjoints régionaux et leur personnel dans les cinq bureaux régionaux (ce qui comprend les directeurs et leur personnel de soutien des 38 bureaux de district et des 8 centres fiscaux), ainsi que l'équipe de modernisation des bureaux locaux. L'augmentation de 36 équivalents temps plein par rapport aux prévisions de 1992-1993 du budget de 1993-1994 découle d'un déplacement des ressources vers cette activité par suite de la réorganisation de la Direction générale des programmes d'impôt. Ces ressources seront ultérieurement transférées à des activités opérationnelles. La diminution de 81 équivalents temps plein par rapport aux chiffres réels de 1991-1992 des prévisions de 1992-1993 découle principalement d'un transfert interministériel permanent de ressources au ministère de la Justice, qui a eu lieu en 1992-1993.

Services informatiques : On a assisté, au cours des trois ou quatre dernières années, à des changements spectaculaires dans le perfectionnement et les utilisations de la technologie informatique. L'augmentation à un rythme effréné des rôles et des responsabilités du Ministère, la complexité accrue de la législation fiscale, le besoin d'information toujours plus grand et l'obligation d'améliorer le niveau de service au public ont forcé le secteur de la Technologie d'information du Ministère à se surpasser. L'application de la technologie informatique la plus récente aux opérations ministérielles a grandement amélioré la productivité. Ce gain de productivité s'est traduit directement par une amélioration des services et une réponse accrue à nos clients.

La composante Services informatiques n'est plus une simple structure de soutien pour les opérations ministérielles, mais elle constitue plutôt le cœur autour duquel le Programme est conçu. Selon des données récentes sur le rendement, les tendances de développement technologique ont été rentables. La réalisation du Programme continuera de s'améliorer grâce à la sélection prudente, à l'utilisation innovatrice et à l'administration efficace des nouvelles technologies. Les Services informatiques poursuivent activement de nouvelles initiatives afin de bien positionner le Ministère pour la prochaine décennie. Ils s'efforceront d'exploiter une nouvelle technologie et d'améliorer encore la productivité afin de répondre aux objectifs du Ministère, et ce de façon très économique.

On continuera de mettre l'accent sur la bureautisation par l'introduction d'une vaste gamme de services informatisés qui s'adressent aux clients. Les services locaux et les réseaux intégrés permettront au personnel du Ministère de travailler de façon indépendante et avec une productivité accrue. Le Ministère s'attache à mettre au point la base la plus économique pour l'implantation et

Données sur le rendement et justification des ressources

L'activité Administration et services informatiques est centrée sur la gestion générale du Ministère. Le tableau 3-59 montre l'importance relative des équivalents temps plein de l'activité Administration et services informatiques par rapport à l'ensemble du Ministère. Historiquement, ce ratio n'a subi que de légères fluctuations. La légère différence enregistrée en 1991-1992 est directement liée au programme de recensement de 1991. La majorité des ressources de cette activité ont trait aux Finances ainsi qu'à l'Administration et aux services informatiques, qui varient en fonction directe de la mise en oeuvre de nouvelles initiatives législatives.

Tableau 3-59 : Pourcentage des ressources humaines de l'activité Administration comparé au total des ressources humaines du Ministère

Budget des dépenses				
1993-1994				
Prévu				
1991-1992				
Réal				
1990-1991				
Réal				
1989-1990				
ETP de l'activité Administration				
4 508	4 521	4 855	4 267	3 822
Total des ETP du Ministère				
25 780	25 515	24 480	22 581	21 624
Pourcentage des ETP de l'activité Administration par rapport au total des ETP du Ministère				
17,5 %	17,7 %	19,8 %	18,9 %	17,7 %

Administration et services informatiques : Le tableau 3-60 présente une ventilation des ressources consacrées à cette activité.

Tableau 3-60 : Détail des ressources humaines de l'activité

(Équivalents temps plein)				
Budget des dépenses				
1993-1994				
Prévu				
1992-1993				
Réal				
1991-1992				
Haute direction				
284	248	329	1 444	206
Services informatiques				
1 064	1 069	225	206	206
Affaires ministérielles				
233	225	206	1 978	898
Finances et administration				
2 041	2 094	885	1 978	898
Ressources humaines				
886	885	885	1 978	898
Total				
4 508	4 521	4 855	1 978	898

■	diverses initiatives technologiques - y compris l'échange électronique de données et le projet de remboursements compensatoires;	20	2 968
■	réforme des pensions - coûts de mise en oeuvre et d'administration;	61	2 723
■	stratégie à long terme d'investissement dans les systèmes informatiques;		18 500
■	réduction du budget de fonctionnement - budget fédéral du 26 février 1991;		(7 389)
■	divers - fonds destinés aux montants adjugés par la Cour fédérale et la Cour suprême et hausse des cotisations aux régimes d'avantages sociaux, reçus par l'intermédiaire des rajustements et des transferts;		4 404
■	virements internes nets - d'équivalents temps plein de l'activité Aide aux contribuables et Etablissement des cotisations, attribuables surtout à la réorganisation du cadre de planification opérationnelle du Ministère, et compensés par des transferts de ressources financières à d'autres activités afin de couvrir les rajustements de traitement;	203	(15 865)
■	fonds inutilisés pour d'autres dépenses de fonctionnement et d'immobilisations, compensés par un dépassement des crédits destinés aux traitements.	56	(9 594)
		372	(1 134)

■ cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés - réduction attribuable à une modification des dispositions législatives sur les pensions de la fonction publique;

■ rajustement des équivalents temps plein (ETP) - dépenses liées à la formation du personnel occasionnel et à l'emploi d'étudiants;

■ virements internes nets - d'autres activités en raison principalement de la centralisation de certains postes liés aux traitements.

125 (4 579)

Tableau 3-58 : Résultats financiers en 1991-1992

(en milliers de dollars)					
1991-1992					
	Réel	Budget des dépenses principal	Différence		
	\$	ETP	\$	ETP	
Administration et services informatiques					
	379 888	4 855	381 022	4 483	(1 134)
	372				

Explication de la différence : Les besoins financiers réels étaient de 1,1 millions de dollars, ou 0,3 %, inférieurs au Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants :

■ intensification des initiatives productrices de recettes - budget fédéral du 26 février 1991 et autres mesures fiscales;

32 3 119

■	cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés - comme suite aux changements apportés en 1992-1993 aux dispositions législatives sur les pensions de la fonction publique;	(3)	1 741
■	divers - rajustements de traitement, virements interministériels et autres changements; et virements internes nets - à l'activité Aide aux contribuables et Etablissement des cotisations et à l'activité Recouvrements et acomptes provisionnels pour répondre à l'accroissement prévu de la charge de travail.	(9)	8 495
		(13)	4 595

Les prévisions pour 1992-1993 sont inférieures de 4,6 millions de dollars, ou 1,1%, aux 411,1 millions de dollars du Budget des dépenses principal de 1992-1993. Cette diminution est attribuable aux éléments suivants :

en milliers de dollars			
FTP			
■	programme de la prestation fiscale pour enfants - soutien opérationnel et mise au point de systèmes informatiques;	89	29 856
■	réduction du budget de fonctionnement - budget fédéral du 25 février 1992 et autre réduction de 2 % annoncée en novembre 1992;	(7)	(32 002)
■	Régime d'accession à la propriété - coûts d'élaboration et de mise en oeuvre de systèmes informatiques;	5	1 066
■	intensification des initiatives productrices de recettes - soutien opérationnel destinée aux programmes de la Vérification et des Comptes clients;	5	1 488

Explication de la différence : L'augmentation nette de 4,6 millions de dollars, ou de 1,1 % de l'ensemble des dépenses prévues pour 1993-1994 par rapport aux prévisions pour 1992-1993 est attribuable aux éléments suivants :

en milliers
ETP de dollars

■ programme de la prestation fiscale pour enfants - 52 (1 521)

■ réduction de 3 % du budget de fonctionnement - (107) (3 387)

■ crédit pour la taxe sur les produits et services - (11) (6 436)

■ diminution prévue du financement attribuable surtout en matière d'impression et d'affranchissement et des coûts des télécommunications liées aux demandes de renseignements du public;

■ réforme des pensions - diminution prévue du financement, attribuable surtout à une réduction du soutien opérationnel, des besoins en matière d'impression et d'affranchissement et des coûts de télécommunications liées aux demandes de renseignements du public;

■ intensification des initiatives productrices de recettes - soutien opérationnel destiné aux programmes de la Vérification et des Comptes clients;

■ accroissement de la charge de travail aux Appels - 2 226

■ frais d'impression et frais postaux - augmentation des volumes d'impression et des tarifs postaux;

■ programmes d'exécution - soutien opérationnel;

■ diverses initiatives technologiques - y compris l'échange électronique de données et un système automatisé d'identification des déclarants retardataires et des non-déclarants;

E. Administration et services informatiques

Objectif

Assurer la haute direction, les services informatiques et les services de finances, d'administration et de ressources humaines nécessaires à l'application uniforme et économique de la loi.

Description

Cette activité comprend la direction centrale du Ministère et une gamme de services d'appui et centralisés qui ne sont pas attribués aux autres activités. Ces services incluent les systèmes informatiques, la vérification interne et l'évaluation des programmes, le développement ministériel et les services de secrétariat, la gestion financière, les systèmes et les services de bureau, la sécurité, les services de personnel, la formation et les services juridiques.

Sommaires des ressources

L'activité Administration et Services informatiques représente 28,9 % du total des dépenses du Programme pour 1993-1994 et 17,5 % du total des équivalents temps plein.

Tableau 3-57 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992	
\$	ETP ¹	\$	ETP	\$	ETP
Administration et services informatiques					
411 099	4 508	406 504	4 521	379 888	4 855

1 Voir le tableau 3-64 pour de plus amples renseignements sur les ressources humaines.

¹ Voir le tableau 3-64 pour de plus amples renseignements sur les ressources humaines.

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1993-1994, 53,6 % sont des dépenses liées au personnel, 35,8 % sont d'autres dépenses de fonctionnement et 10,6 % sont des dépenses en capital.

Le tableau 3-55 indique la mesure dans laquelle le Ministère a réussi à résoudre les questions concernant le RPC/AC en calculant les fois où le client a accepté la cotisation ou la nouvelle cotisation sans que l'on ait recours à la Cour canadienne de l'impôt. Depuis 1988-1989, le pourcentage de cas non portés en appel s'établit en moyenne à 77 %.

Tableau 3-55 : Réexamen des déterminations sans recours ultérieur à la Cour canadienne de l'impôt

Budget des dépenses				
1993-1994	Prévu	Réel	Réel	Réel
1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990	
Déterminations :				
- Cas traités	5 596	3 686	3 075	2 021
- Cas portés en appel	1 427	818	654	631
- Cas non portés en appel	5 706	4 476	2 868	1 390
Pourcentage des cas non portés en appel	80 %	80 %	78 %	69 %

Depuis 1989-1990, une moyenne de 21 % des déterminations ont été portées en appel devant la Cour canadienne de l'impôt. Le tableau 3-56 indique dans quelle mesure le Ministère a obtenu confirmation des déterminations portées en appel devant cette cour. Depuis 1988-1989, le pourcentage des jugements rendus en faveur du Ministère s'établit en moyenne à 77 %.

Tableau 3-56 : Jugements RPC/AC

Réel	Réel	Réel	Réel	Réel
1991-1992	1990-1991	1989-1990	1988-1989	
Jugements en faveur du Ministère	351	277	342	549
Total des jugements rendus	475	376	448	664
Pourcentage des jugements en faveur du Ministère	74 %	74 %	76 %	83 %
Consentement à des jugements	66	86	163	214
Retraits	148	140	158	227

Direction et appui fonctionnels: Cette activité comprend les ressources du Bureau principal, qui représentent environ 3 % de l'ensemble des ressources affectées à l'activité Appels.

Tableau 3-53 : Jugements en matière fiscale

Jugements en faveur du Ministre	Réel	Réel	Réel	Réel
1991-1992	1990-1991	1989-1990	1988-1989	
1 215	1 130	1 311	885	
Total des jugements rendus	1 729	1 544	1 742	1 194
Pourcentage des jugements en faveur du Ministre	70 %	73 %	75 %	74 %
Consentement à des jugements en faveur du contribuable (alloués en totalité)	638	297	273	145
Consentement à des jugements (alloués en partie)	945	486	423	398
Arrêts des procédures	776	748	541	513

Déterminations et appels RPC/AC : Les particuliers ou les employeurs peuvent demander au Ministre du Revenu national de déterminer s'ils occupent un emploi assurable ou assujéti au régime de pensions du Canada, ou s'ils sont tenus de verser des cotisations au Régime de pensions du Canada ou à l'assurance-chômage. De plus, la Commission de l'emploi et de l'immigration peut demander une détermination quant à l'admissibilité d'un particulier à des prestations d'assurance-chômage. L'employeur ou le particulier peut ensuite en appeler auprès du Ministre et de la Cour canadienne de l'impôt pour une reconsidération du cas.

Le tableau 3-54 indique l'augmentation du nombre de cas transmis pour détermination RPC/AC ne s'est jamais démentie. Cette croissance s'explique la fois par les dispositions du projet de loi C-21 qui a reçu la sanction royale le 18 novembre 1990 et par la situation économique actuelle. Des ressources supplémentaires ont été allouées à cette tâche en 1991-1992 et 1992-1993 et il devrait y avoir encore une augmentation en 1993-1994.

Tableau 3-54 : Déterminations RPC/AC

Budget des dépenses	Prévu	Réel	Réel	Réel
1993-1994	1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990
6 372	5 364	4 417	2 780	2 205
7 133	5 596	3 686	3 075	2 021
Inventaire de fermeture	640	1 401	1 633	902
Dossiers traités en % des dossiers reçus	112 %	104 %	83 %	111 %
				92 %

D'autres données sur le nombre d'appels réglés sont présentées au tableau 3-52. Par suite de la réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt le 1^{er} janvier 1991, tous les appels doivent d'abord être réglés selon la procédure générale ou la procédure simplifiée de la Cour canadienne de l'impôt.

Tableau 3-52 : Nombre d'appels réglés devant les tribunaux par niveau de juridiction

Budget des dépenses	1993-1994				1992-1993				1991-1992				1990-1991				1989-1990			
	Prévu	Réel	Réel	Réel	Prévu	Réel	Réel	Réel	Prévu	Réel	Réel	Réel	Prévu	Réel	Réel	Réel	Prévu	Réel	Réel	Réel
Cour canadienne de l'impôt	1 200	1 587	2 920	3 076	2 828															
Réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt :																				
- Procédure simplifiée	1 596	1 496	1 094																	
- Procédure générale	700	325	74																	
Somme partielle	3 496	3 408	4 088	3 076	2 828															
Cour fédérale, Division de première instance	350	350	377	287	239															
Cour d'appel fédérale	40	40	44	33	32															
Cour suprême du Canada	1	1		3																
Total	3 887	3 799	4 509	3 399	3 099															

Comme il ressort du tableau 3-50, une moyenne de 94 % des avis d'opposition ont été réglés avec les clients. Si le contribuable n'est pas satisfait de la décision rendue à l'étape de l'avis d'opposition, il peut en appeler devant la Cour canadienne de l'impôt afin d'obtenir une évaluation impartiale de l'affaire. Le tableau 3-53 indique dans quelle mesure le Ministère obtient confirmation des cotisations portées en appel (6 %) devant cette cour. Depuis 1988-1989, le pourcentage des jugements rendus en faveur du Ministère s'établit en moyenne à 73 %.

Comme le Ministère n'a pas compétence relativement à ces cas une fois qu'ils ont été déferés à la Cour canadienne de l'impôt et qu'il ne conviendrait pas de spéculer sur le règlement éventuel des affaires devant les tribunaux, seules des données historiques sont fournies aux tableaux 3-53 et 3-56.

Compte tenu de la nature de la procédure simplifiée, les ministères de la Justice et de Revenu Canada, Impôt ont convenu qu'il serait plus efficace pour la Justice de détacher des avocats à Revenu Canada, Impôt afin de plaider les causes en vertu de la procédure simplifiée. Par conséquent, depuis le 1^{er} avril 1992, l'Impôt s'occupe de toutes les procédures devant être réglées selon la procédure simplifiée, sauf les cas comportant des questions constitutionnelles ou relatives à la Charte, ou l'examen judiciaire de décisions traitées selon la procédure simplifiée.

Les modifications apportées à la Loi sur la Cour canadienne de l'impôt entraîneront une amélioration de l'accessibilité, de l'opportunité et des services pour les contribuables. Toutefois, les changements de procédure, c'est-à-dire des délais plus courts, une augmentation de la préparation des demandes de renseignements et des calculs plus nombreux, auront pour conséquence une intensification des pressions s'exerçant sur les ressources disponibles. L'effet global de cet accroissement des responsabilités et de l'inclusion des équivalents temps plein auparavant rattachés au ministère de la Justice devrait être une réduction du nombre d'appels traités par équivalent temps plein par rapport aux niveaux de 1991-1992.

Tableau 3-51 : Appels relatifs à l'impôt sur le revenu et ressources humaines requises¹

Budget des dépenses					
1993-1994	1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990	Réel
3 319	3 319	3 319	4 093	3 868	
4 087	3 799	4 509	3 399	3 099	
6 332	7 100	7 580	8 770	8 076	
112	112	100	85	66	
36	34	45	40	47	
Nombre traité par ETP					
ETP requis ²					
Inventaire de fermeture					
1	Comprend les appels interjetés devant la Cour canadienne de l'impôt, la Section de première instance de la Cour fédérale, la Cour d'appel fédérale et la Cour suprême du Canada.				
2	Les ressources humaines réelles (ETP) requises en 1991-1992 et années antérieures comprennent le temps supplémentaires				

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'objectif de l'activité des Appels est de procurer aux contribuables un moyen de demander une révision. Lorsqu'un différend survient entre un déclarant et l'Impôt, le contribuable peut produire une opposition afin de lancer une révision impartiale effectuée par un agent de la Direction générale des appels. Des 63 258 oppositions reçues en 1991-1992, dans 78 % des cas, le différend reposait soit sur l'interprétation de la Loi de l'impôt sur le revenu, soit sur un désaccord quant aux faits déclarés par le contribuable, ou une combinaison des deux. Les autres oppositions portaient surtout sur les pénalités et intérêts imposés. Le tableau 3-50 indique dans quelle mesure le Ministère a réussi à régler ces différends avec les clients, en compilant le nombre de fois où le contribuable a accepté la cotisation ou la nouvelle cotisation issue du processus des oppositions sans avoir recours à la Cour canadienne de l'impôt. Depuis 1989-1990, le pourcentage des cas n'ayant pas été portés en appel s'établit en moyenne à 94 %.

Tableau 3-50 : Réexamen de la cotisation sans autre recours à la Cour canadienne de l'impôt

Objections :	Budget des dépenses				
	1993-1994	Prévu 1993-1994	Réel 1991-1992	Réel 1990-1991	Réel 1989-1990
- Dossiers Traités	52 452	57 321	57 072	58 941	48 611
- Dossiers portés en appel	3 040	3 040	3 040	3 626	3 318
- Dossiers non portés en appel	49 412	54 281	54 032	55 315	45 293
Pourcentage des dossiers non portés en appel	94 %	95 %	95 %	94 %	93 %

Appels relatifs à l'impôt sur le revenu : Le nombre d'appels relatifs à l'impôt sur le revenu devrait se stabiliser. Comme l'indique le tableau 3-51, une augmentation des équivalents temps plein associés aux appels a permis de diminuer l'inventaire, malgré que, depuis quelques années, les appels soient plus diversifiés et plus complexes.

Le 1^{er} janvier 1991, des modifications ont été apportées à la Loi sur la Cour canadienne de l'impôt, par lesquelles ont été créés une procédure simplifiée et une procédure générale. La procédure simplifiée régit le règlement des oppositions aux cotisations ou aux nouvelles cotisations portant sur des sommes maximales de 7 000 \$ (impôt fédéral, pénalité et intérêts, par cotisation). Les différends réglés selon la procédure simplifiée doivent l'être dans les six mois suivant la production de l'avis d'appel, les décisions ne font pas jurisprudence et il n'y a aucun frais ni aucun droit de dépôt.

En outre, le délai prévu pour la production d'une opposition par un particulier ou une fiducie testamentaire a été prolongé à un an après la date où la déclaration de revenus aurait dû être produite, ou 90 jours après l'établissement de l'avis de cotisation, si cette date était ultérieure au délai d'un an. Cela donne le temps au contribuable de demander un rajustement, éliminant ainsi la nécessité de présenter une opposition officielle. La portée a également été étendue afin qu'il soit tenu compte des choix révoqués ou exercés en retard, dans certaines circonstances.

Par le passé, les Appels n'ont pas eu assez d'équivalents temps plein pour régler l'arrivage équivalent. En 1992-1993, cette situation est censée être inversée en raison de l'arrivage réduit associé au Dossier Équité. Toutefois, comme le Dossier Équité doit réduire le nombre d'oppositions plus simples, le nombre de dossiers traités par équivalents temps plein diminuera, car il faudra plus de temps pour résoudre le nombre d'oppositions plus complexes qui restent.

Tableau 3-49 : Oppositions relatives à l'impôt sur le revenu et ressources humaines requises

Budget des dépenses									
1993-1994	1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990	Recues	Traitées	Dossiers traités (en % des dossiers reçus)	Inventaire de fermeture	ETP requis ¹
52 452	52 452	63 258	60 358	53 112	Nombre d'oppositions résolues	52 452	100 %	33 663	562
					- en faveur du contribuable	57 321	109 %	33 663	566
					(admissibles en totalité)	57 072	90 %	38 532	559
					- avec l'accord du contribuable	58 941	98 %	32 346	544
					Temps moyen écoulé pour résoudre les oppositions (jours)	48 611	92 %	30 929	484
					Ventilation de l'inventaire de travail				
					- actif (que l'on peut traiter)				
					- en suspens (que l'on peut pas traiter)				
					Les ressources humaines réelles (ETP) requises en 1991-1992 et années antérieures comprennent le temps supplémentaires				

Données sur le rendement et justification des ressources:

Appels: Le tableau 3-48 présente une ventilation des ressources consacrées à cette activité.

Tableau 3-48 : Détails des ressources humaines de l'activité

(Équivalents temps plein)		
Budget de dépenses	1993-1994	
	Prévu	Réel
Oppositions relatives à l'impôt sur le revenu	562	559
	(voir le tableau 3-49)	
Appels relatifs à l'impôt sur le revenu (voir le tableau 3-51)	112	100
	92	71
Déterminations et Appels RPC/AC	27	32
Direction et appui fonctionnels	793	762
Total	781	762

Oppositions relatives à l'impôt sur le revenu: Le tableau 3-49 donne des détails sur les oppositions relatives à l'impôt sur le revenu. En 1991-1992, on a reçu 63 258 oppositions. C'est dans une fourchette de 1 % de la prévision indiquée dans la Partie III du Budget des dépenses de 1992-1993, soit 62 680. Toutefois, 57 072 oppositions ont été traitées, soit 9 % de moins que le nombre prévu de 62 549, ce qui laisse un inventaire de fin d'exercice de 38 532 oppositions, soit 19 % de plus que la prévision de 32 477.

Pour 1992-1993, l'arivage prévu d'oppositions (52 452) est de 15 % supérieur au nombre figurant au Budget des dépenses de 1992-1993 (45 512). Cependant, le nombre prévu de cas traités (57 321) est de 26 % supérieur au chiffre indiqué dans le Budget des dépenses principal de 1992-1993 (45 512). Cela ramènera l'inventaire à 33 663, soit une réduction de 4 869 dossiers.

Le Dossier Équité, approuvé le 17 décembre 1991, a entraîné des modifications de la Loi de l'impôt sur le revenu qui sont censées réduire l'arivage des oppositions simples. Les modifications laissent à Revenu Canada plus de latitude pour renoncer à des intérêts et pénalités et permettent aux particuliers et fiduciaires testamentaires de demander des remboursements pour des années d'imposition remontant à 1985. Bien qu'un avis d'opposition doive toujours être produit par écrit, il n'y a plus de formule prescrite et les avis peuvent être produits auprès du chef des Appels d'un bureau de district ou d'un centre fiscal plutôt qu'auprès du Ministère.

(en milliers de dollars)

Appels	41 939	762	42 183	782	(244)	(20)
	\$	€TP	\$	€TP	\$	€TP
Réel	Budget des dépenses principal					
	Différence					

Explication de la différence: Les besoins financiers réels étaient de 0,2 million de dollars, ou 0,6 %, inférieurs au Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants :

en milliers
de dollars

- | | | |
|---|---|---------|
| ■ | réductions du budget de fonctionnement - budget fédéral du 26 février 1991; | (1 313) |
| ■ | divers - augmentation des cotisations au régime d'avantages sociaux des employés, financée par ajustements et par transferts; | 315 |
| ■ | transferts internes nets - des activités Aide aux contribuables et Cotisations des déclarations pour les emplois d'étudiants et de l'activité Administration et Services informatiques pour des redressements de salaires; et | 4 |
| ■ | fonds inutilisés pour des traitements, pour d'autres coûts de fonctionnement et pour des immobilisations. | (24) |
| | | (904) |

(20)

Les prévisions de 1992-1993 sont de 1,6 millions de dollars, ou 3,8 %, inférieures aux 43,1 millions de dollars du Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants :

ETP		en milliers de dollars	
■ réductions du budget de fonctionnement - budget fédéral du 25 février 1992 et réduction supplémentaire de 2 % annoncée en novembre 1992;	(14)		
■ cotisations au régime d'avantages sociaux des employés - réduction due à la modification des dispositions législatives touchant le régime de pension de la fonction publique; et	(2 184)		
■ transferts internes nets - des activités Aide aux contribuables et Cotisations des déclarations pour répondre à l'accroissement des charges de travail.	572	2	
			<u>(1 626)</u>

Explication de la différence: L'augmentation nette de 1,4 millions de dollars, ou 3,5 %, du Budget des dépenses principal pour 1993-1994 par rapport aux prévisions de 1992-1993 est attribuable aux éléments suivants :

en milliers de dollars	ÉTP	
(573)	(10)	■ réduction de 3 % du budget de fonctionnement - Exposé économique et financier du 2 décembre 1992;
365	7	■ intensification des efforts de recouvrement des recettes - volume de travail supplémentaire imputable à une augmentation à l'activité Vérification;
1 357	15	■ augmentation des volumes de travail aux Appels;
912		■ cotisations au régime d'avantages sociaux des employés - imputables à la modification en 1992-1993 des dispositions touchant le régime de pension de la fonction publique;
370		■ divers - rajustements salariaux et autres changements;
(992)		■ transferts internes nets - à l'activité Administration et services informatiques pour répondre à l'accroissement prévu de la charge de travail.
1 439	12	

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1993-1994, 93,1 % sont des dépenses reliées au personnel, 6,3 % d'autres dépenses de fonctionnement et 0,6 % des dépenses en capital.

(en milliers de dollars)						Voir tableau 3-64 pour de plus amples renseignements sur les ressources humaines					
Budget des dépenses 1993-1994	\$	FTP	\$	FTP	\$	Réal 1991-1992	Appels				
							42 941	793	41 502	781	41 939 762

Tableau 3-46 : Sommaire des ressources de l'activité

L'activité Appels représente 3,0 % du total des dépenses du Programme pour 1993-1994 et 3,1 % du total des équivalents temps plein.

Sommaires des ressources

En règle générale, le contribuable n'est pas tenu de régler les impôts contestés tant que la Cour de l'impôt est saisie d'une opposition ou d'un appel valide. Le montant total des impôts contestés, et donc non exigibles, est passé de 2,0 milliards de dollars en 1990-1991 à 2,5 milliards de dollars en 1991-1992. En décembre 1991, le ministre des Finances a annoncé des mesures visant à recouvrer une partie des impôts contestés par des corporations assujetties à l'impôt sur le revenu des grandes corporations. Par application des mesures, ces corporations seraient tenues de payer 50 % du montant contesté. Cependant, une disposition transitoire s'appliquerait aux oppositions ou appels provenant des cotisations postées avant 1992, de sorte que la corporation serait tenue de verser 25 % du montant contesté après l'approbation de la modification de la loi et un autre 25 % après 1993.

Le processus d'appel sert également à répondre aux employeurs et aux employés qui demandent qu'il soit statué sur leur obligation de verser des cotisations au Régime de pensions du Canada ou des cotisations à l'assurance-chômage. Tout employeur qui a fait l'objet d'une nouvelle cotisation peut interjeter appel auprès du Ministre et de la Cour canadienne de l'impôt aux fins d'un réexamen.

D. Appels

Objectif

Procurer aux contribuables un moyen de demander une révision.

Description

Cette activité consiste en un examen indépendant des cotisations ou des nouvelles cotisations contestées par les contribuables.

Les avis de cotisation précisent aux contribuables que, s'ils ne sont pas d'accord sur la cotisation, ils peuvent communiquer avec le bureau de district local pour demander des explications. Les différends qui découlent de malentendus pouvant être rectifiés au moyen d'une simple explication le sont souvent de cette façon et il n'est pas nécessaire d'avoir recours au processus officiel d'opposition.

Si le différend persiste, le contribuable peut produire un avis d'opposition et demander que la cotisation soit officiellement révisée par la Direction générale des appels. Les particuliers et les fiduciaires testamentaires peuvent produire un avis d'opposition dans l'année qui suit la date à laquelle ils devaient produire leur déclaration de revenus ou dans les 90 jours à partir de la date d'expédition de l'avis de cotisation, selon la dernière éventualité. Tous les autres contribuables disposent de 90 jours à partir de la date d'expédition de l'avis de cotisation pour produire un avis d'opposition. L'avis d'opposition doit énoncer les raisons du différend et tous les faits pertinents. Un fonctionnaire des Appels communique alors avec le contribuable pour discuter de la question, et recommande une suite à donner au chef des Appels. Le contribuable obtient le résultat de son opposition par courrier recommandé.

Si la décision ne règle pas le différend, ou si 90 jours se sont écoulés depuis la production de l'avis d'opposition, le contribuable peut interjeter appel auprès de la Cour canadienne de l'impôt pour obtenir une évaluation indépendante de son cas. La Cour canadienne de l'impôt offre deux procédures d'appel: une procédure simplifiée et une procédure officielle. (Cette dernière s'appelle la procédure générale.) Chacune a ses avantages particuliers ainsi que ses restrictions et ses règles. Le contribuable peut choisir la procédure la plus appropriée à son cas. Les décisions de la Cour de l'impôt peuvent être portées en appel devant la Cour fédérale puis devant la Cour suprême du Canada.

chèques avec un matériel de reconnaissance de caractères magnétiques (MRCM); le microfilmage; la mise en lots; le classement, le contrôle et l'extraction des chèques postdatés; l'introduction des données de paiement dans le système de Traitement des données financières (TDF); et la préparation des dépôts quotidiens au crédit du Receveur général du Canada.

On s'attend à une nette diminution des besoins en ressources pour cette activité en 1992-1993 et en 1993-1994 en raison de diverses mesures d'information, y compris la mise en oeuvre d'un système automatisé des chèques postdatés, l'introduction du transfert électronique de fonds (TEF) pour les grandes corporations et les fournisseurs du service de la paye (voir Aperçu du programme, Mise à jour des initiatives déjà annoncées) et l'utilisation prévue de lecteurs de reconnaissance optique des caractères (ROC) pour le traitement informatisé des versements envoyés aux centres fiscaux par courrier.

Direction et soutien fonctionnels: Cela représente les ressources du Bureau principal consacrées à la sous-activité. Les responsabilités comprennent: la direction et le soutien pour le personnel de recouvrement des bureaux de district; l'élaboration et la surveillance de l'application nationale des politiques et procédures de recouvrement; et la coordination de la mise en oeuvre des projets nationaux comme le Système automatisé pour les recouvrements et les retenues à la source (SARRS). Cette sous-activité comprend aussi le bureau du directeur général pour la Direction des recouvrements et de la comptabilité.

L'augmentation des équivalents temps plein pour 1992-1993 et 1993-1994 provient de la récente réorganisation de la Direction et de l'établissement d'une division responsable de la planification financière, de la coordination budgétaire et du soutien administratif. Néanmoins, le total des équivalents temps plein affectés à la direction et au soutien fonctionnels continuera de représenter 3 % de moins de l'ensemble des ressources de la sous-activité Recouvrement des recettes.

Parmi les mesures prises pour réduire l'inventaire des comptes clients, le Ministère reçoit sur une base continue les comptes en souffrance depuis deux ans ou plus. Pour ce qui est des comptes irrécouvrables, il prend les mesures nécessaires pour leur radiation conformément au Règlement sur la radiation des dettes. Ces comptes sont retirés de l'inventaire actif, mais ils peuvent être réactivés en cas de changement de la situation financière du contribuable.

Les radiations relatives aux crédits d'impôt pour la recherche scientifique ont constitué une partie importante du total des radiations effectuées par le Ministère depuis 4 ans, comme cela ressort du tableau 3-45. La grande augmentation du montant des impôts des corporations qui a été radié en 1989-1990 est attribuable d'abord et avant tout à une radiation extraordinaire de 174 millions de dollars dus par une grande corporation en faillite.

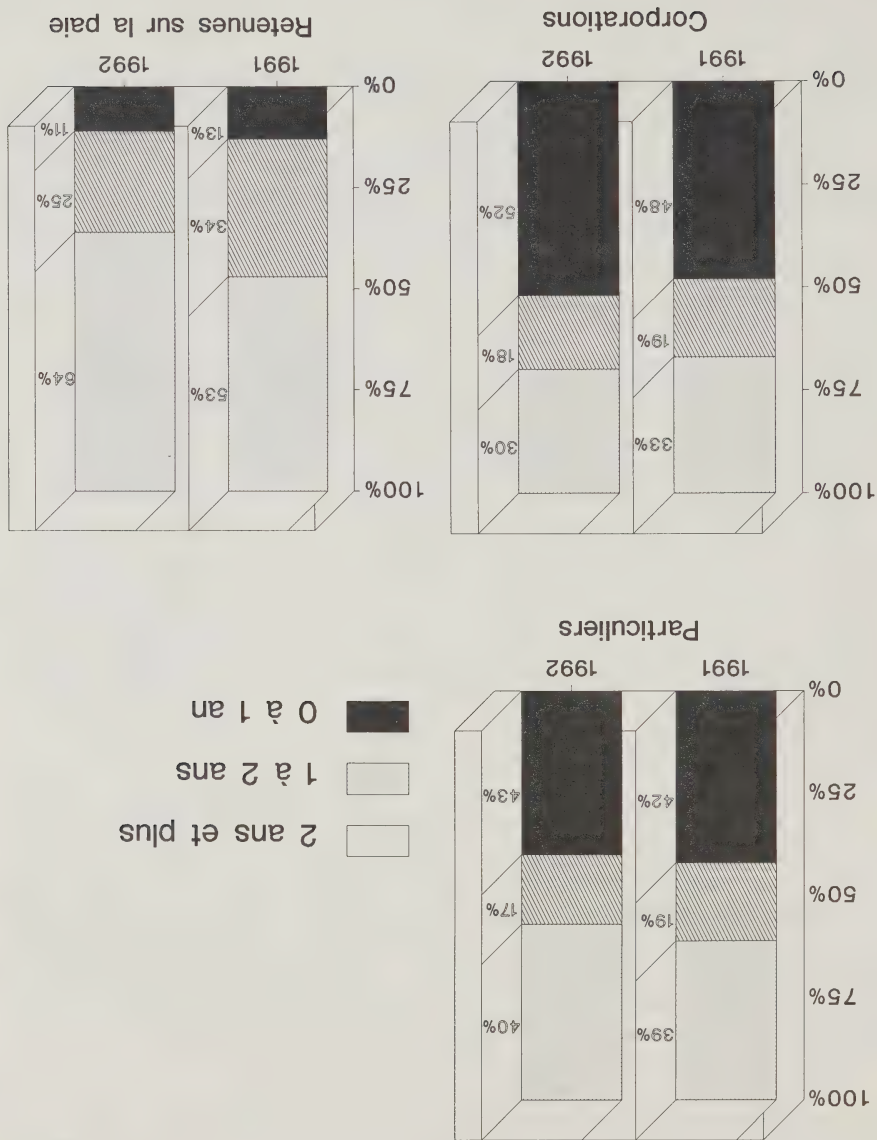
Tableau 3-45 : Radiations de comptes irrécouvrables¹ par catégorie de recettes

	Réel	1991-1992	1990-1991	Réel	1989-1990	Réel	1988-1989	Réel	1987-1988
Impôt des particuliers	135 141	174 340	109 969	113 990	109 201	28 077	50 436	111 718	169 491
Impôt des corporations	63 376	48 785	232 834	42 141	28 077	50 436	111 718	169 491	169 491
Revenus sur la paye	68 071	50 422	45 800	49 769	50 436	111 718	169 491	169 491	169 491
Crédits d'impôt pour la recherche scientifique	158 889	288 272	437 407	368 858	111 718	169 491	169 491	169 491	169 491
Autres ²	1 165	2 967	1 095	4 841	1 649	1 649	1 649	1 649	1 649
Total des radiations	426 642	564 786	827 105	579 599	301 081	301 081	301 081	301 081	301 081
En % des rentrées totales nettes	0,35 %	0,48 %	0,76 %	0,59 %	0,32 %	0,32 %	0,32 %	0,32 %	0,32 %

1 Exclut les radiations non fiscales.
2 Comprend l'impôt des non-résidents, l'impôt sur les revenus pétroliers, l'impôt sur les redevances pétrolières, et d'autres sommes de provenances diverses.

Traitement des versements : Le Ministère a traité plus de 28 millions de paiements ou versements provenant de particuliers, de corporations, de fiduciaires et d'employeurs en 1991-1992. Les paiements arrivent de différentes façons : par la poste, souvent accompagnés d'une déclaration de revenus; de main à main, dans un bureau de district d'impôt; ou par l'intermédiaire d'un établissement bancaire. Entre autres choses, le traitement des versements suppose : l'impression des renseignements codés de paiement au bas de tous les

Tableau 3-44 : Âge des comptes débiteurs en fin d'exercice financier (31 mars) par grande catégorie de recettes



Le tableau 3-44 présente des renseignements comparatifs concernant l'âge des comptes débiteurs au 31 mars 1991 et 1992. Pour chacune des trois grandes catégories de recettes (particuliers, corporations et retenues à la source), il indique le pourcentage des comptes débiteurs entrant dans chacune des trois catégories d'âge.

Bien que l'âge des comptes des particuliers soit demeuré relativement stable, la proportion des comptes des corporations dont l'âge est de moins de un an est passée de 48 % à 52 %, ce qui représente une augmentation importante. Cela est dû aux récents efforts que le Ministère a déployés pour réduire l'inventaire des vieux comptes clients; on a particulièrement mis l'accent sur le règlement des plus grands comptes des corporations en souffrance.

Cependant, cette catégorisation des comptes de retenues à la source, est moins significative, en raison de la fréquence à laquelle les employeurs sont tenus de verser les montants qu'ils ont retenus. Dans bien des cas, quelle que soit la rapidité avec laquelle le Ministère réussit à se faire payer le solde, le compte demeure dans l'inventaire actif parce que l'employeur ne fait pas à temps le versement mensuel, bihebdomadaire ou hebdomadaire suivant. Ce cycle peut se poursuivre pour un certain temps avant que le compte ne finisse par être régularisé.

Tableau 3-43 : Données sur le crédit d'impôt pour la recherche scientifique (CIRS) en fin d'exercice financier (31 mars)

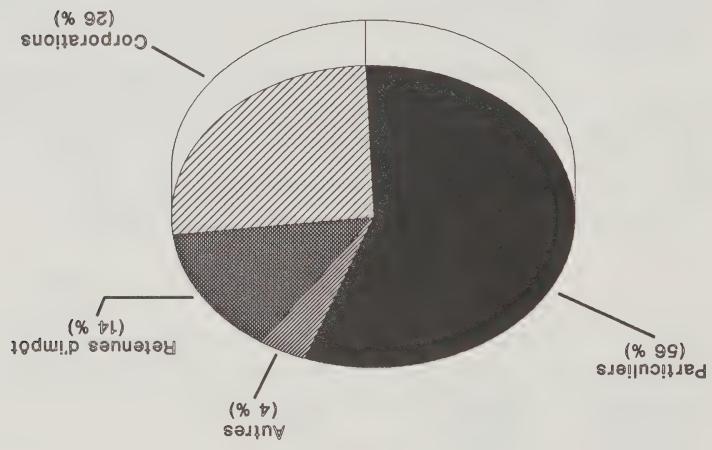
(en milliers de dollars)		
Réel	Réel	1990-1991
<hr/>		
Solde total impayé	579 670	753 483
Provisions pour créances douteuses	(205 783)	(267 486)
Valeur réalisable prévue	373 887	485 997
<hr/>		
Valeur des désignations à vérifier	49 679	49 716

Au 31 mars 1992, les vérifications effectuées avaient permis de relever des comptes clients de 374 millions de dollars. En plus, 20 désignations restant à vérifier, avec une valeur approximative établie à 50 millions de dollars.

En général, l'objectif de la sous-activité Recouvrement des recettes a été non seulement d'empêcher la progression du montant des impôts en souffrance en s'efforçant de recouvrer chaque année au moins l'équivalent en dollars de l'arrivage annuel de charge de travail, mais encore de réduire l'inventaire existant. Depuis quelques années, cependant, l'objectif n'a pas été atteint étant donné que le taux de croissance du volume et de la valeur en argent de l'arrivage annuel a dépassé la croissance du financement des programmes de comptes clients.

La répartition, par catégorie de recettes, des 4 844 millions de dollars de comptes clients au 31 mars 1992 est présentée au tableau 3-42. Des informations supplémentaires sont présentées au chapitre 4, Annexe 1.

Tableau 3-42 : Comptes débiteurs au 31 mars 1992, par catégorie de recettes, avant le crédit d'impôt pour la recherche scientifique (répartition en pourcentage)



Le tableau 3-43 présente des détails sur le solde à payer qui correspond au crédit d'impôt pour la recherche scientifique (impôt de la Partie VIII). Chaque corporation qui a demandé un crédit d'impôt pour la recherche scientifique devait désigner le montant applicable selon la Partie VIII de la Loi de l'impôt sur le revenu, en produisant un formulaire prescrit à l'époque où elle a émis l'instrument de dette admissible. Ce montant ne devient pas une créance avant que la désignation ne soit vérifiée et qu'il ait été établi qu'il n'existe pas de compensation de l'impôt à payer ou qu'il y a de l'impôt supplémentaire à payer.

(en milliers de dollars)			
Réel	Réel	Réel	Réel
1991-1992	1991-1992	1990-1991	
4 844 335	4 162 650		
(279 067)	(238 836)		
4 565 268	3 923 814		
122 529 091	118 749 932		
3,95 %	3,51 %		
I Exclut les montants qui ne sont pas dus en vertu de la législation sur les impôts contestés; les chiffres comparables des années antérieures ont été ajustés.			

Tableau 3-41 : Comptes débiteurs¹ en fin d'exercice financier avant les crédits d'impôt pour la recherche scientifique

En 1992, la plupart des bureaux de district au pays ont entrepris un projet semblable pour les petits comptes. Grâce à une attribution de 98 équivalents temps plein, on prévoyait que la revue nationale des petits comptes entraînerait des paiements totalisant environ 60 millions de dollars. Les résultats réels ne sont pas encore disponibles, mais ils figureront dans le Plan de dépenses de l'an prochain. Le Ministère a l'intention de reprendre cette mesure en 1993.

Comptes clients - Mesure relative aux petits comptes : En 1991-1992, le Ministère a entrepris une revue limitée des petits comptes en souffrance qui, sauf en dernier recours, n'auraient pas été renvoyés aux bureaux de district en vue de mesures de recouvrement manuelles. Au printemps et à l'été 1991, un projet pilote a été entrepris aux bureaux de district de Montréal et de Mississauga : des étudiants ont été embauchés pour communiquer avec les contribuables afin d'accélérer le paiement des sommes dues. Totalisant 0,9 million de dollars en salaire (45 équivalents temps plein) et nécessitant d'autres coûts de fonctionnement, le projet a permis de contacter environ 47 000 contribuables par téléphone, entraînant ainsi des paiements pour un total de 23 millions de dollars. On a conclu que le recours à des étudiants était un moyen très rentable de résoudre les petits comptes puisque ainsi les agents de recouvrements des bureaux de district pouvaient concentrer leurs énergies sur des comptes clients plus grands et à risque plus élevé.

Tableau 3-40 : Arrivage annuel et fermietures annuelles de comptes¹ et ressources humaines requises

Arrivage annuel						
Budget des dépenses	1993-1994	Prévu	Réel	Réel	Réel	Réel
	1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990		
Nombre de comptes	460 500	449 000	382 588	421 509	352 866	
Montant total (en milliers de dollars)	5 500 000	5 100 000	5 117 212	4 820 415	4 423 221	
Fermétures annuelles						
Recouvrements :	293 684	276 968	198 733	233 926	212 126	
- Nombre de comptes						
- Montant total (en milliers de dollars)	4 102 582	3 869 072	3 429 690	3 293 070	2 910 193	
Autres fermétures :	178 477	168 318	120 756	145 261	149 639	
- Nombre de comptes						
- Montant total (en milliers de dollars)	787 266	742 456	657 071	633 913	819 502	
Fermétures totales :	472 161	445 286	319 489	379 187	361 765	
- Nombre de comptes	4 889 848	4 611 528	4 086 761	3 926 983	3 729 695	
- Montant total (en milliers de dollars)	2 315	2 105	1 710	1 664	1 641	
Information sur le rendement						
- Fermétures totales (Nombres de comptes) par ETP ³	204	212	187	228	220	
- Recouvrements par ETP (en milliers de dollars)	1 772	1 838	2 006	1 979	1 773	
- Recouvrements en pourcentage des Fermétures totales	84 %	84 %	84 %	84 %	78 %	
Comptes qui sont la responsabilité du bureau de district (RBD) seulement; sans les comptes de routine qui font l'objet d'avis informatisés de recouvrement et ne sont donc pas référés aux bureaux de district.						
Les "Autres fermétures" comprennent les montants rayés comme irrécouvrables; et d'autres diverses mesures de disposition de comptes.						
Les ressources humaines (ETP) réelles pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.						

Les fermietures totales (nombre de comptes) par ETP en 1991-1992 ont été nettement inférieures aux prévisions. Cet écart résulte, dans une large mesure, de la restructuration mentionnée ci-dessus et de l'augmentation correspondante de la valeur moyenne des comptes renvoyés pour recouvrement manuel. Plus le compte est important, plus il présente des difficultés et plus il prend de temps à régler. Le ralentissement de l'économie n'a fait qu'aggraver la situation. Le conflit de travail dans la fonction publique à l'automne 1991, est aussi un facteur. L'interruption du processus normal de recouvrement a retardé les renvois aux agents des recouvrements.

En dépit d'une augmentation prévue de 17 % dans les arrivages de comptes pour 1992-1993, on estime que le taux de fermeture sera de 99 %, par rapport à 83 % pour 1991-1992. L'augmentation résultera d'une augmentation de 23 % des ressources de recouvrement pour 1992-1993 dont bénéficiera le Ministère dans le cadre des efforts qui sont faits pour recouvrer les impôts dus au gouvernement.

Les estimations pour 1993-1994 comprennent 210 équivalents temps plein additionnels en vue d'augmenter les capacités de recouvrement des recettes du Ministère. On prévoit que le taux de comptes fermés par rapport aux arrivages excédera 102 % en 1993-1994. Les fermietures totales (nombre de comptes) par ETP et les recouvrements par ETP diminueront très légèrement, toutefois, une bonne partie de ce financement additionnel étant consacré à l'inventaire existant des comptes clients. Il est plus difficile de fermer les vieux comptes et, par conséquent, il en coûte davantage pour les recouvrer.

Bien que les arrivages de nouveaux comptes en 1991-1992 ont été de 10 % de moins qu'en 1990-1991, la valeur en argent correspondante était quelque peu supérieure. Cela était toutefois prévu, puisqu'on a restructuré temporairement la charge de travail des recouvrements en 1991-1992 de manière à pouvoir régler un nombre accru de petits comptes au moyen d'avis informatisés de recouvrement et, sauf en dernier ressort, à ne pas en confier le recouvrement à un agent des recouvrements du bureau de district. Le niveau des arrivages s'en est trouvé réduit tout en demeurant néanmoins trop élevé compte tenu des ressources en place. Par contre, la valeur en dollars de ces arrivages a été relativement élevée parce que la valeur moyenne des comptes renvoyés à un bureau de district en 1991-1992 a été de 17 % plus élevée qu'en 1990-1991.

Comptes clients - Renvois aux bureaux de district : L'évaluation permanente de ce programme se mesure principalement selon les fermetures totales (nombre de comptes) par ETP et selon les recouvrements par ETP, tel qu'il est indiqué au tableau 3-40. Le nombre annuel de fermetures représente les inventaires de dossiers des bureaux de district qui ont été réglés ou dont on a disposé au cours de l'année. Plus particulièrement, un compte est fermé lorsque la mesure de recouvrement donne des résultats et que le montant dû est recouvert; lorsqu'une entente est négociée et que le bureau de district n'a plus de raison de vérifier le compte; ou lorsqu'il est déclaré irrécouvrable et radié.

(Équivalents temps plein)			
Programme de recouvrements :			
<hr/>			
- Renvois aux Bureaux de district			
(voir tableau 3-40)			
- Initiative des petits comptes			
Traitements des versements			
Direction et soutien fonctionnels			
Total	2 905	2 740	2 318
<hr/>			
	84	84	70
	408	453	532
	98	98	45
	2 315	2 105	1 671
<hr/>			
Budget des dépenses			
1993-1994			
Prévu			
Réal			
1992-1993			
1991-1992			
<hr/>			

Tableau 3-39 : Détail des ressources humaines de la sous-activité Recouvrements des recettes

Sous-activité Recouvrement des recettes : Le tableau 3-39 présente une ventilation des ressources consacrées à cette sous-activité.

Cotisations et demandes de renseignements des non-résidents : En avril

1990, un Bureau d'impôt international (BI) a été créé à Ottawa pour répondre aux besoins spéciaux des clients dont les affaires sont de nature internationale. Les responsabilités de ce nouveau bureau, qui on été transférées de l'activité Aide aux contribuables et Cotisations des déclarations, avec les ressources qui y étaient affectées, comprennent : la cotisation et la nouvelle cotisation de toutes les déclarations produites par des corporations, des fiduciaires et des particuliers non résidents, des émigrants, des immigrants et des résidents réputés et la prestation d'un service sans frais bilingue de demandes de renseignements par téléphone.

Direction et soutien fonctionnels : Cela représente les ressources du Bureau principal consacrées à cette sous-activité. Parmi les responsabilités, mentionnons l'apport d'orientation et de soutien aux employés des bureaux de district et du Bureau d'impôt international, l'élaboration et le contrôle de l'application à l'échelle nationale des politiques et procédures en matière de retenues à la source et d'impôt international, la liaison avec Santé et Bien-être social Canada et Emploi et Immigration Canada sur des questions se rapportant à l'administration du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage, respectivement, et la coordination de la mise en oeuvre des mesures d'informatisation et d'autres projets d'envergure nationale.

L'augmentation de quatre équivalents temps plein en 1993-1994 par rapport aux prévisions pour 1992-1993 se rapporte principalement à la direction et au soutien fonctionnels pour le programme amélioré de vérification internationale décrit ci-dessus. Les employés du Bureau principal traitent également des cas de double imposition avec les administrations fiscales avec lesquelles le Canada a conclu une convention fiscale et de la préparation des cas de litige. En 1993-1994, l'attribution totale pour la direction et le soutien fonctionnels représentera environ 5 % de l'ensemble des ressources de la sous-activité Retenues à la source.

Comme il est mentionné ci-dessus, le projet de loi C-21 a élargi le rôle du Ministère dans l'application de la Loi sur l'assurance-chômage en chargeant l'Impôt de trancher des questions de durée de l'emploi assurable d'un particulier et de montant des gains assurables. En outre, le projet de loi a modifié le taux des cotisations d'A-C que l'employeur doit retenir, ainsi que les règles régissant l'assujettissement du conjoint et l'âge d'assurabilité, toutes choses qui augmentent la charge de travail du Ministère.

Au total, plus de 65 000 cas du genre lui ont été renvoyés en 1991-1992, soit plus du double des cas renvoyés en 1989-1990, avant que le projet de loi C-21 ne reçoive la sanction royale le 23 octobre 1990. Pour 1992-1993 et 1993-1994, il est prévu que les ressources devront, mais temporairement, continuer de répondre à une très forte demande en raison du fort taux de chômage qui sévit actuellement et de l'augmentation connexe du nombre des demandes de décision. Également, la réforme des pensions continuera d'engendrer, chez les contribuables, des besoins supplémentaires d'aide.

Traitement des déclarations de renseignements et rajustements: Ce secteur est responsable du rassemblement et du tri des déclarations de renseignements qui arrivent et des feuillets d'accompagnement; de la «mise au point» et du rapprochement des déclarations en prévision de la saisie des données; de la communication avec les employeurs lorsque des renseignements sont absents ou incomplets; de la coordination de l'entrée et du traitement des déclarations produites sur support électronique; de l'envoi aux employeurs de demandes officielles de production des déclarations manquantes; de la préparation et du traitement de feuillets modifiés et de documents sommaires pour les déclarations de renseignements; et d'autres fonctions connexes.

Les ressources prévues pour ces activités sont fondées sur le nombre réel de déclarations de renseignements et de feuillets produits en 1992, soit 1,2 million et 29,1 millions respectivement, rajusté pour tenir compte de la croissance extrapôlée du nombre d'employeurs actifs. Le Ministère élabore actuellement une stratégie visant à inciter un plus grand nombre d'employeurs à produire leurs déclarations sur des supports électroniques, par exemple sur bande magnétique, au lieu des traditionnelles déclarations sur papier. La réduction prévue des ressources nécessaires au traitement manuel entre en ligne de compte dans le Budget des dépenses 1993-1994.

Programmes d'exécution - Autres : La plupart des autres ressources d'exécution des Retenues à la source sont consacrées à la revue et au contrôle des comptes de versement maintenus par le système informatique pour les impôt des non-résidents. Cela comporte la surveillance de tous les comptes, qui sont au nombre d'environ 1,4 million au 31 mars 1991, pour s'assurer que les retenues d'impôt sur le revenu, les cotisations au Régime de pensions du Canada et les cotisations d'assurance-chômage sont versées de façon régulière et périodique, que ce soit hebdomadaire, bihebdomadaire ou mensuelle. À cette fin, il est souvent nécessaire de communiquer par téléphone ou par écrit avec l'employeur ou le contribuable pour lui demander pourquoi ses versements ne sont pas faits ou sont en retard.

Une partie relativement petite des autres ressources d'exécution est consacrée au Programme de vérification des avantages et du revenu d'emploi (VARE), qui examine certains genres de revenu d'emploi (particulièrement les avantages) pour confirmer qu'ils sont traités convenablement et que les employeurs font et déclarent les bonnes retenues à la source. Avec une dépense de 34 équivalents temps plein en 1991-1992, ce programme a effectué 1 942 vérifications de ce genre et repéré plus de 138 millions de dollars de revenus non déclarés. Pour 1992-1993 et les années suivantes, 19 équivalents temps plein supplémentaires ont été accordés au titre des vérifications des ARE.

Les prévisions pour 1992-1993 et le Budget des dépenses de 1993-1994 comprennent également des ressources supplémentaires liées à la réforme des pensions (projet de Loi C-52), pour la vérification du facteur d'équivalence (FE), que tous les employeurs doivent calculer et inscrire chaque année dans les T4 de leurs employés.

Aide aux contribuables, interprétations et décisions : En 1990-1991, le personnel des Retenues à la source a répondu à un total de 1,9 million de demandes de renseignements que les employeurs lui ont adressées par téléphone, au comptoir et par correspondance. En outre, comme le Ministère est responsable de l'application de la Partie I du Régime de pensions du Canada et des Parties IV et VIII de la Loi sur l'assurance-chômage, l'impôt est tenu de rendre des décisions sur la question de savoir si des particuliers sont assujettis aux dispositions du RPC et d'A-C, et de faire d'autres déterminations à la demande de Santé et Bien-être Canada (RPC) et de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (A-C).

Tableau 3-38 : Dossiers de non-résidents vérifiés, impôts supplémentaires établis et ressources humaines requises

Dossiers vérifiés					
Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réal 1991-1992	Réal 1990-1991	Réal 1989-1990	6 140
					60 000
					102
					60
					102
Impôts supplémentaires établis (en milliers de dollars) ¹					
Dossiers vérifiés par ETP					
Impôts supplémentaires établis par dossier vérifié (\$)					
1	Les impôts supplémentaires établis comprennent les impôts fédéraux (partie XIII)	9 772	60 000	102	60
2	Les ressources humaines réelles (ETP) pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.	9 772	60 000	102	60

Programmes d'exécution - Vérification internationale : Ce programme a

pour principal rôle de donner des avis et d'apporter une expertise relativement aux questions internationales qui se posent au cours des vérifications ordinaires des corporations. Du fait de l'approbation de ressources supplémentaires pour 1992-1993 et d'une autre augmentation pour 1993-1994, le champ d'application du programme s'élargit actuellement. Le personnel de la Vérification internationale participera davantage à la vérification des grandes corporations, et il sera obligatoire d'envisager de vérifier conjointement les dossiers qui comportent des opérations internationales importantes.

De plus, la Vérification internationale a l'intention d'intensifier ses efforts afin de déterminer et de vérifier les opérations internationales qui comportent les risques d'inobservation les plus élevés, d'après les renseignements tirés des formules T106 - Déclaration corporative de renseignements sur des transactions avec liens de dépendance impliquant des personnes non résidentes. En 1990, les corporations canadiennes ont ainsi déclaré plus de 10 000 transactions du genre, d'une valeur totale de plus de 199 milliards de dollars, avec quelque 24 000 personnes liées ne résidant pas au Canada.

Programmes d'exécution - Vérification des non-résidents: On vérifie les

payeurs canadiens, que la loi oblige à retenir un impôt sur certaines sommes payées ou créditées à des non-résidents, pour s'assurer qu'ils se conforment aux dispositions de la partie XIII de la Loi de l'impôt sur le revenu concernant les retenues et les versements.

Le tableau 3-38 indique un nombre moins élevé de dossiers vérifiés par équivalent temps plein après 1990-1991 en raison du besoin toujours croissant de concentrer les ressources et les connaissances disponibles sur les corporations plus grandes, et habituellement plus complexes, qui retiennent des impôts sur les paiements versés à des non-résidents et en font le versement. Le montant moyen des impôts supplémentaires établis par dossier diminue également depuis 1990-1991 en raison de l'augmentation du nombre des vérifications qui sont axées sur le service ou sont obligatoires de par leur nature; il s'agit soit d'examen de demandes par des contribuables ayant besoin d'aide et de conseils, soit de vérifications effectuées dans des cas de contravention à l'obligation de retenir et de verser, de faillite, de liquidation et de restructuration. Les vérifications de ce genre sont ordinairement de maigres sources de recettes fiscales et elles nécessitent souvent des rapprochements de comptes à forte intensité de main-d'œuvre. En outre, à cause de la récession, moins de dividendes imposables, d'intérêts et de loyers sont payés à des non-résidents.

Dans le cadre des efforts que fait le Ministère pour relever le niveau des programmes d'exécution et recouvrer les impôts dus au gouvernement, il y aura une augmentation importante du financement des vérifications de non-résidents pour 1992-1993. Ces ressources supplémentaires permettront au Ministère, avec l'aide de techniques améliorées de sélection de la vérification, de concentrer les efforts sur les dossiers présentant les risques d'observation les plus élevés.

Budget des dépenses					
	1993-1994	1992-1993	Prévu	Réel	Réel
				1990-1991	1989-1990
Dossiers vérifiés	74 150	71 204	68 490	72 477	78 545
Impôts supplémentaires établis ¹	320 937	320 640	320 275	314 677	255 974
ETP requis ²	362	350	384	359	376
Dossiers vérifiés par ETP	205	203	178	202	209
Impôts supplémentaires établis par dossier vérifié (\$)	4 328	4 503	4 676	4 342	3 259
Les montants supplémentaires établis comprennent les impôts fédéraux et provinciaux, les cotisations au Régime de pensions du Canada et les cotisations à l'assurance-chômage.					
2 Les ressources humaines réelles ETP pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.					

Tableau 3-37 : Dossiers de paye vérifiés, impôts supplémentaires établis et ressources humaines requises

Malgré le financement restreint, on s'attend que les impôts supplémentaires établis demeureront relativement stables en 1992-1993 et en 1993-1994. Cela est dans une large mesure attribuable à l'introduction récente des ordinateurs portatifs dans les instruments de travail des vérificateurs des feuilles de paie, qui contribuera à accroître la productivité au cours des trois prochaines années. Il est prévu que, en 1994-1995 ou avant, le nombre de dossiers vérifiés par équivalent temps plein dépassera le niveau atteint en 1989-1990.

Le financement du programme de vérification des feuilles de paie a temporairement été rétabli pour 1991-1992, mais il est prévu qu'il diminuera de nouveau en 1992-1993 et en 1993-1994, des ressources supplémentaires étant nécessaires pour combler des lacunes dans le financement de programmes obligatoires. En particulier, le nombre des décisions concernant l'assurance-chômage continue d'augmenter, ce qui s'explique à la fois par la croissance normale et par les effets du projet de loi C-21 et du taux de chômage élevé qui sévit actuellement.

Malgré cela, il y a eu une augmentation importante des impôts supplémentaires établis en 1990-1991 par rapport aux années précédentes, en raison des améliorations du processus de sélection des dossiers à vérifier et de la concentration des ressources disponibles sur les dossiers de feuilles de paie importants présentant les risques d'insolvement les plus élevés. L'amélioration sur ce point est encore plus évidente dans les résultats de 1991-1992, qui révèlent une augmentation des impôts supplémentaires établis malgré une baisse appréciable du nombre de dossiers vérifiés par équivalent temps plein.

Données sur le rendement et justification des ressources

Sous-activité Retenues à la source: Le tableau 3-36 présente une ventilation des ressources consacrées à cette sous-activité.

Tableau 3-36 : Détail des ressources humaines de la sous-activité - Retenues à la source

(Équivalents temps plein)			
Programmes d'exécution :			
- Vérification de la paye (voir tableau 3-37)	362	350	384
- Vérification des non-résidents (voir tableau 3-38)	60	60	32
- Vérification internationale	61	53	42
- Autres ¹	572	576	531
Aide aux contribuables, interprétations et décisions	598	620	558
Traitement des déclarations de renseignements et rajustements	358	371	365
Cotisations et demandes de renseignements des non-résidents	180	180	182
Direction et soutien fonctionnels	122	118	119
<hr/>			
Total	2 313	2 328	2 213
<hr/>			
I	Comprend la revue et le contrôle des comptes des employeurs et des contribuables non résidents, et les activités connexes de correction des erreurs; et le Programme de vérification des avantages et du revenu d'emploi (VARE).		

Programmes d'exécution - Vérification des feuilles de paie : Il s'agit des

vérifications des feuilles de paie des employeurs, par lesquelles le Ministère s'assure que les impôts sur le revenu, les cotisations au Régime de pensions du Canada et les cotisations d'assurance-chômage sont bien retenus sur les salaires des employés et sont versées promptement et intégralement.

Comme on peut le voir au tableau 3-37, le nombre d'années-personnes consacrées en 1990-1991 à la vérification des dossiers de paye a été moins élevé qu'il a fallu affecter des ressources au traitement de l'augmentation qu'il a fallu affecter des ressources au traitement de l'augmentation exceptionnelle du nombre de demandes de décision venant de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada par suite des modifications apportées en novembre 1990 à la Loi sur l'assurance-chômage (projet de loi C-21). De plus amples renseignements sur le projet de loi C-21 figurent ci-après, sous la rubrique «Aide aux contribuables, interprétations et décisions».

Explication de la différence: Les besoins financiers réels ont été inférieurs de 0,2 million de dollars, ou de 0,1 %, aux besoins financiers indiqués au Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants :

en milliers de dollars		ETP	
■	intensification de la production de recettes - budget fédéral du 26 février 1991 et autres mesures financières;	35	1 498
	mise en place d'un système automatisé pour les chèques postdatés - gains d'efficacité;	(18)	(419)
	réforme des pensions - frais de mise en application et d'administration;	65	3 084
	réductions du budget de fonctionnement - budget fédéral du 26 février 1991;		(6 194)
	divers - augmentation des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, reçue sous la forme de rajustements et de transferts;		1 680
	transferts internes nets - de l'activité Aide aux contribuables et établissement des cotisations, pour les mesures d'emploi d'étudiants, et de l'activité Administration et services informatiques, pour les rajustements salariaux;	24	1 564
	non-utilisation de crédits au titre des salaires, des autres dépenses de fonctionnement et des immobilisations.	(256)	(1 445)
		(150)	(232)

Tableau 3-34 : Dépenses des Recouvrements et acomptes provisionnels par sous-activité en 1993-1994 (ventilation en pourcentage)

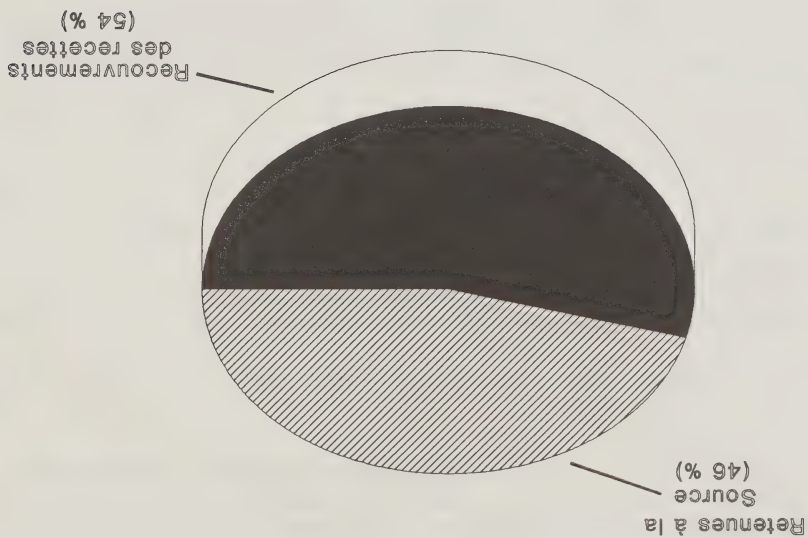


Tableau 3-35 : Résultats financiers en 1991-1992

(en milliers de dollars)					
1991-1992					
Budget			Réal		
des dépenses principal					
Différence					
ETP	\$	ETP	\$	ETP	\$
Retenues à la source	97 702	2 213	97 039	2 302	663
Recouvrements	99 176	2 318	100 071	2 379	(895)
des recettes					(61)
Total	196 878	4 531	197 110	4 681	(232)
					(150)

■ rajustement des équivalents temps plein (ETP) - dépenses liées aux mesures d'emploi d'étudiants;	18
■ transferts internes nets - à l'activité Administration et services informatiques, attribuable surtout à la centralisation de certains postes salariaux.	
(3 613)	<u>54</u>
(13 464)	

■	différentes mesures liées à la technologie - y compris l'échange électronique de données et le projet de compensation des remboursements;	841	(45)
■	contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés - vu la modification apportée en 1992-1993 aux mesures législatives concernant les pensions de la fonction publique;	4 336	
■	divers - rajustements salariaux et autres changements;	2 876	
■	transferts internes nets - entre cette activité et l'activité Administration et services informatiques, afin de répondre aux augmentations prévues de la charge de travail.	1	(274)
<hr/>			
		150	
<hr/>			
Les prévisions pour 1992-1993 sont inférieures de 13,5 millions de dollars, soit 6,2 %, aux 217,5 millions de dollars du Budget des dépenses principal de 1992-1993. Cette différence est attribuable aux éléments suivants :			
		en milliers	de dollars
		ETP	(193)
■	réductions du budget de fonctionnement - budget fédéral du 25 février 1992 et réduction supplémentaire de 2 % annoncée en novembre 1992;		
■	intensification de la production de recettes - concerne les programmes des Comptes clients;	36	1 370
■	contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés - réduites en raison d'un changement apporté aux mesures législatives concernant les pensions de la fonction publique;		(11 028)

Tableau 3-33 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1993-1994	1992-1993	1991-1992
	\$	ETP ¹	\$	ETP
Retenues à la source	100 819	2 313	97 031	2 328
Recouvrements				
des recettes	119 562	2 905	106 956	2 740
Total	220 381	5 218	203 987	5 068
			196 878	4 531

¹ Voir tableau 3-64 pour de plus amples renseignements sur les ressources humaines

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1993-1994, 94,9% sont des dépenses reliées au personnel, 3,1% sont d'autres dépenses de fonctionnement et 2,0% sont des dépenses en capital.

Explication de la différence: L'augmentation nette de 16,4 millions de dollars, soit 8,0 %, constatée dans le Budget des dépenses 1993-1994 par rapport aux prévisions pour 1992-1993, est attribuable aux éléments suivants:

en milliers
ETP
de dollars

- réduction de 3 % du budget de fonctionnement -
Exposé économique et financier du 2 décembre 1992; (35) (1 625)
- réforme des pensions - diminution prévue du
financement, attribuable surtout à la diminution du
nombre des demandes de renseignements des
employeurs; (6) (203)
- intensification de la production de recettes -
concerne les programmes des Comptes clients; 132 5 730
- programmes d'exécution - pour maintenir les niveaux
actuels des activités de recouvrement; 103 4 713

On adresse d'abord aux contribuables des rappels produits par ordinateur. Lorsque cette mesure ne donne pas les résultats souhaités, les comptes visés sont communiqués aux bureaux de district pour intervention directe. On essaie d'en arriver à une entente pour le paiement des impôts en souffrance en tenant compte de la situation financière du contribuable et de la nécessité de garder à jour le paiement des impôts pour l'année courante. Lorsque le contribuable persiste à ne pas payer ses impôts et n'a pas pris d'arrangement satisfaisant avec le Ministère afin de régler sa dette, le Ministère peut procéder à la saisie du revenu et des dépôts en banque du contribuable, ainsi que des sommes dues au contribuable par des tiers. Dans les cas extrêmes, ce qui arrive rarement, le Ministère peut saisir et vendre les biens d'un contribuable.

Ce programme constitue la dernière étape du processus de recouvrement des impôts. Tous les efforts de promotion de l'autocotisation et toutes les mesures visant l'observation se révéleraient inutiles si les impôts établis n'étaient pas finalement recouverts par l'Etat.

La sous-activité comprend le traitement des versements, qui comporte la comptabilisation des paiements reçus avant la production (acomptes provisionnels, retenues à la source), des paiements reçus au moment de la production (par l'intermédiaire des banques ou directement des contribuables) et des paiements reçus sous la forme de chèques postdatés ou par suite de mesures de recouvrement.

Sommaires des ressources

L'activité Recouvrements et acomptes provisionnels représente 15,5 % du total des dépenses du Programme pour 1993-1994 et 20,2 % du total des équivalents temps plein.

C. Recouvrements et acomptes provisionnels

Objectif

Percevoir les paiements au titre de l'impôt sur le revenu, du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-chômage, ainsi que traiter et déposer tous les versements reçus.

Description

Le processus de perception des recettes fiscales comporte à la fois les recouvrements avant cotisation, ou retenues à la source, et les recouvrements après cotisation.

Par conséquent, cette activité comprend les deux sous-activités suivantes.

Retenues à la source : La principale source de recettes pour l'État consiste en sommes retenues à la source par les employeurs et versées par ceux-ci pour payer l'impôt sur le revenu, les cotisations à l'assurance-chômage et les cotisations au Régime de pensions du Canada. Des retenues à la source sont également imposées sur certains paiements faits à des non-résidents.

Cette sous-activité comprend les programmes destinés à assurer que : tous les employeurs sont inscrits et reçoivent les renseignements nécessaires pour se conformer aux dispositions de la loi concernant les retenues et les versements; les renseignements sur les exigences de retenues et de versements pour les paiements effectués à des non-résidents sont facilement disponibles; les retenues appropriées sont effectuées et versées promptement; les feuillets de renseignements détaillant le revenu et les retenues du contribuable sont remis au contribuable; et les copies des feuillets de renseignements et une déclaration détaillant les paiements, les retenues et les versements sont produites avec exactitude et à temps. Des vérifications sont effectuées dans les cas où le payeur est soupçonné de contrevenir à la loi et, au besoin, on force l'intérêt à se conformer à la loi en lui imposant des pénalités et, dans les cas extrêmes, en lui intentant des poursuites.

Recouvrement des recettes: La plupart des contribuables paient le solde de leurs impôts promptement, soit au moment de la production de leur déclaration, soit sur réception d'un avis de cotisation, à l'exception cependant d'un nombre relativement petit, mais néanmoins important. Des mesures de recouvrement s'imposent lorsqu'il y a des soldes impayés sur les déclarations produites, des retenues à la source non versées et, dans les cas où des contribuables, surtout ceux dont le revenu n'est pas assujéti aux retenues à la source, omettent délibérément de payer leur dû.

L'objet du programme d'évaluation des biens mobiliers est d'établir la juste valeur marchande des biens pour lesquels il n'y a pas de cours coté, comme les actions dans des corporations privées, les sociétés, les entreprises individuelles, les droits d'auteur, les brevets, l'achalandage et l'avoir propre d'entreprises semblables. Ces connaissances spécialisées en évaluation sont nécessaires pour l'application de nombreuses parties de la Loi de l'impôt sur le revenu touchant les gains en capital, et dans les opérations où la juste valeur marchande des biens a des conséquences sur la situation fiscale. En 1991-1992, 1 010 évaluations de biens mobiliers ont été effectuées.

Vérification informatisée: Le programme de vérification informatisée est une fonction d'appui aux programmes d'observation ministériels, gérés par les Programmes d'observation postcotisation. Les principales activités du programme de vérification informatisée sont d'élaborer des programmes de vérification assistée par ordinateur et d'en assurer le soutien technique et de procéder à des évaluations de conservation de documents, c'est-à-dire de déterminer les données financières qu'il faut conserver pour justifier le calcul de l'impôt à payer.

Évitement fiscal: Le programme de l'évitement fiscal est une fonction d'appui aux programmes d'observation ministériels, gérés par les Programmes d'observation postcôtisation. Les deux principales activités du programme de l'évitement fiscal sont d'élaborer des politiques et des procédures pour contre l'évitement fiscal et d'enquêter sur tout éventuel arrangement ou stratagème d'évitement fiscal.

Direction et soutien: Cela comprend le personnel du Bureau principal qui assure orientation et soutien aux bureaux de district pour les divers programmes de vérification, et la mise au point et la surveillance des systèmes d'information de gestion correspondants. Cela comprend aussi le personnel de bureau qui s'occupe du calcul détaillé de l'impôt et des intérêts à payer par suite d'ajustements faits par le vérificateur, et la préparation en direct des avis de cotisation qui en découlent.

Sélection des dossiers et revue de la vérification: En appliquant diverses formules statistiques ou divers critères de sélection des dossiers, on produit des listes de déclarations de revenus de clients qui affichent les plus fortes probabilités d'inobservation. Les vérifications sur place varient selon la complexité de la déclaration du client et comportent un examen limité ou détaillé des registres des clients. En établissant et en percevant les impôts, le Ministère a pour principal objectif de traiter chaque client équitablement et avec impartialité. Les vérifications sont revues dans les bureaux de district (programme de postvérification), alors que le Bureau principal coordonne et vérifie ces examens pour s'assurer que les lois fiscales sont appliquées de façon uniforme.

Évaluations des biens immobiliers et évaluations des biens mobiliers: Les Programmes d'évaluation des biens immobiliers et d'évaluation des biens mobiliers sont des fonctions d'appui aux programmes ministériels d'observation qu'administre les programmes d'observation postcôtisation. L'activité principale du programme d'évaluation des biens immobiliers est de traiter des renvois concernant des questions d'évaluation relatives aux participations dans des biens immobiliers, des biens personnels désignés et d'autres biens corporels. En 1991-1992, 3 491 évaluations de biens immobiliers ont été effectuées.

Tableau 3-32 : Résultats des enquêtes sur la fraude fiscale¹

	1991-1992	1990-1991	1989-1990	1988-1989	1987-1988
Impôts supplémentaires établis (en milliers de dollars) ²	47 033	51 669	91 692	47 722	27 061
Pénalités (en milliers de dollars) ²	25 264	31 574	37 271	16 112	n/a
Intérêts (en milliers de dollars) ²	11 224	13 455	7 061	7 917	3 932
Amendes imposées (en milliers de dollars) ³	15 215	4 675	17 237	5 414	4 572
Total	98 736	101 373	153 261	77 165	35 565
Pénalités d'emprisonnement imposées par le tribunal	11	10	9	4	4
1 Les résultats comprennent pour toutes les années les impôts fédéraux et provinciaux					
2 Les résultats pour les exercices financiers 1988-1989 à 1991-1992 ont été réduits pour les appels. Le total des résultats en dollars a été réduit de 1,4 millions de dollars, de 5,2 millions de dollars, de 1,5 millions de dollars et de 9,1 millions de dollars respectivement pour 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991 et 1991-1992. L'ajustement pour les appels découle essentiellement des affaires classées des années antérieures et dont l'appel a été réglé dans l'année en cours. Il existe un système de saisie des données pour fournir ces renseignements de façon permanente.					
3 On a ajusté les montants déjà déclarés pour les Amendes afin d'inclure les amendes imposées par le tribunal aux non-déclarants de ces programmes d'exécution spéciale.					

Service aux autres programmes: Le personnel des programmes d'observation postcôtisation assure des services à d'autres secteurs du Ministère, notamment en répondant aux demandes de renseignements des clients lorsque la question exige des connaissances spécialisées de vérificateur. Un service de renseignements fiscaux pour les entreprises est aussi offert pour les demandes de renseignements complexes qui arrivent directement du public ou d'autres secteurs du Ministère. Le personnel des programmes d'observation postcôtisation a traité quelque 110 000 demandes de renseignements d'entreprises en 1991-1992. En outre, le personnel des programmes d'observation des mesures de postcôtisation traite les certificats de décharge attestant que les contribuables décédés ont payé tous les impôts dus au gouvernement.

Le tableau 3-32 présente les résultats des programmes d'exécution générale et spéciale. Certains changements dans la méthodologie de déclaration ont eu des répercussions sur les résultats en dollars depuis 1988-1989:

- Depuis 1988-1989, les impôts supplémentaires établis comprennent désormais les nouvelles cotisations établies pour des renvois courants plutôt que les seules nouvelles cotisations découlant des poursuites terminées.
- Depuis 1988-1989, les impôts supplémentaires établis comprennent les impôts d'exécution spéciale. Les montants, à compter de l'exercice 1988-1989, sont de 6,2 millions de dollars, 12,6 millions de dollars et 13,2 millions de dollars respectivement.
- Il n'existe pas de données sur les intérêts pour les années antérieures à 1988-1989.
- Les montants ont été rajustés, depuis 1988-1989, pour refléter les résultats des appels.

Il est impossible de reconstruire les données pour les exercices financiers 1986-1987 et 1987-1988 afin de tenir compte de ces changements. Par conséquent, on ne peut établir une comparaison exacte des résultats en dollars antérieurement à 1988-1989 avec ceux de 1987-1988.

Certains des cas de crédit d'impôt pour la recherche scientifique qui ont fait l'objet d'une nouvelle cotisation au cours des exercices de 1988-1989 et de 1989-1990, et qui ont causé de grands écarts pour ce qui est du montant des impôts supplémentaires établis (13,5 et 60 millions de dollars, respectivement) ont été traduits devant les tribunaux. L'augmentation de 8,5 millions de dollars en ce qui concerne les amendes imposées est attribuable à ces cas.

Au cours de 1990-1991 et de 1991-1992, quelques cas seulement de crédits d'impôt pour la recherche scientifique ont fait l'objet d'une nouvelle cotisation, ce qui explique pourquoi les impôts supplémentaires établis ont baissé considérablement par rapport à 1989-1990.

Tableau 3-31 : Programme d'enquêtes sur l'évasion fiscale, vérifications d'exécution spéciale et ressources humaines requises

	Réel 1991-1992	Réel 1990-1991	Réel 1989-1990	Réel 1988-1989	Réel 1987-1988
Cas soumis à l'enquête :					
Affaires classées sans renvoi au					
ministère de la Justice :					
- Enquêtes préliminaires	151	187	262	260	262
- Enquêtes intégrales	33	34	41	26	30
Somme partielle	184	221	303	286	292
Poursuites confiées au ministère					
de la Justice	156	142	165	160	168
Total des Cas	340	363	468	446	460
Poursuites terminées par le					
ministère de la Justice selon					
l'inventaire des affaires					
judiciaire ¹	149	123	123	103	123
Programme d'exécutions spéciales					
(PES) Vérifications terminées ²	328	290	282	213	283
Equivalents temps plein correspondant					
aux cas soumis à l'enquête, aux					
poursuites et aux vérifications					
et PES effectuées ³	471	493	514	514	526
1 Les poursuites terminées sont la conséquence des renvois courants et passés au ministère de la Justice.					
2 Les vérifications d'exécution spéciale ont pour objet de déterminer et d'établir les impôts à payer par les personnes qui tirent un revenu d'activités illégales.					
3 Les ressources humaines (ETP) requises pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.					

Enquêtes sur la fraude fiscale: Entre 1990-1991 et 1991-1992, la production totale de cas est passée de 363 à 340. Cette diminution comprend 37 cas non transmis au ministère de la Justice jumelés à 14 cas de plus transmis au ministère de la Justice. Ces résultats indiquent une amélioration dans la sélection des cas pour enquête. Les cas transmis au ministère de la Justice et les vérifications effectuées ont augmenté de 9,8 % et de 13,1 %, respectivement. Il faut remarquer que l'augmentation de la productivité (à l'exception du nombre de cas réglés à l'étape préliminaire) a eu lieu dans des conditions difficiles :

- les cas transmis au ministère de la Justice étaient plus complexes; l'enquête a donc été plus longue;
- il a fallu consacrer plus de temps à l'établissement du répertoire des cas devant être traduits devant les tribunaux parce que plus de cas ont été contestés (une augmentation de 4 %) et plus de poursuites ont eu lieu (une augmentation de 21,1 % pour 1990-1991);

- l'utilisation réelle des ressources humaines a diminué de 5,3 % au cours de l'exercice de 1990-1991.

Comme le Ministère n'a pas de contrôle sur les cas après les avoir confiés au ministère de la Justice, et parce qu'il ne serait pas opportun de se livrer à des conjectures sur l'issue de cas dont les tribunaux sont saisis, les tableaux 3-31 et 3-32 ne présentent que des données historiques.

**Tableau 3-30 : Déclarations T1, T2 et T3 obtenues dans le cadre du
Programme des retardataires et des non-déclarants et
ressources humaines requises**

Budget des dépenses					
1993-1994	1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990	
Prévu	Rél	Rél	Rél	Rél	
Déclaration obtenues déclenchées					
par les systèmes :					
- Intervention automatisée	230 865	230 865	251 158	232 256	
Déclaration obtenues déclenchées					
par les systèmes :					
- Intervention manuelle	132 134	121 803	114 541	99 860	104 226
- Déclarations obtenues					
- Projets d'identification	38 361	35 362	33 286	30 056	22 390
Somme partielle	170 495	157 165	147 827	129 916	126 616
ETP requis ¹	395	382	344	339	326
Déclarations obtenues par ETP	432	411	430	383	388
Impôts supplémentaires établisables					
(Incidence sur les recettes)					
(en milliers de dollars)	106 360	102 828	100 433	89 256	81 241
Impôts supplémentaires établisables					
par déclaration examinée	265	265	265	234	226
(en dollars) ²					
1 Les ressources humaines (ETP) requises pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.					

En 1991-1992 et en 1992-1993, on a ajouté à ce programme des équivalents temps plein. Ces ressources humaines devraient augmenter le montant total des impôts établis pour le programme, proportionnellement aux déclarations supplémentaires obtenues.

Les résultats des programmes visant les déclarants retardataires et les non-déclarants se mesurent selon le nombre de déclarations obtenues et les impôts établis.

Le nombre d'équivalents temps plein a considérablement diminué depuis 1989-1990. En 1990-1991, 88 équivalents temps plein ont été transférés à l'Aide aux contribuables et à la Restructuration des cotisations pour répondre aux augmentations de la charge de travail. En 1991-1992, certains équivalents temps plein ont servi aux programmes de services aux clients et d'observation postcotation. Les résultats des programmes de l'Examen au bureau sont mesurés selon le nombre de déclarations revues et les impôts supplémentaires établis.

Retardataires et des non-déclarants: Le programme visant les non-déclarants tente de dénicher les particuliers, les corporations, les fiducies et les autres contribuables dont les dossiers de production ne sont pas à jour et entreprend des mesures de contrainte pour les forcer à produire les déclarations nécessaires. En fait, ces contribuables cherchent à se soustraire au paiement de l'impôt en omettant de produire leur déclaration de revenus.

Les résultats des mesures de contrainte, présentés au tableau 3-30, comprennent deux grandes catégories de charge de travail: «Déclenchées par les systèmes» et «Projets d'identification». La charge de travail déclenchée par les systèmes comporte deux segments: les interventions manuelles, qui exigent des équivalents temps plein, et les interventions automatisées, qui n'en exigent pas. Ainsi, seules les déclarations obtenues par interventions manuelles déclenchées par les systèmes et les projets d'identification servent au calcul des déclarations obtenues par équivalent temps plein.

Examen au bureau : Ce programme concentre les efforts sur les contribuables qui déclarent des revenus de location, de placements et de commissions, ainsi que sur les travailleurs indépendants qui se trouvent à l'extrémité inférieure de la fourchette du revenu brut.

Tableau 3-29 : Déclarations examinées au bureau, impôts supplémentaires établisables et ressources humaines requises

Budget des dépenses 1993-1994					Prévu 1992-1993					Rél 1990-1991					Rél 1989-1990				
Déclarations examinées					31 047	17 687	18 344	32 558	36 118										
Impôts supplémentaires établisables (Incidence sur les recettes) (en milliers de dollars)					63 746	38 117	97 976	70 165	74 057										
Remboursements compensés/réduits (Incidence sur les dépenses) (en milliers de dollars)					15 055	9 003	12 818	16 572	13 539										
Total des incidences courantes					78 801	47 120	110 794	86 737	87 596										
ETP requis ¹					322	313	190	261	339										
Impôts supplémentaires établisables par ETP					96	57	96	125	106										
déclaration examinée (en dollars) ²					2 538	2 664	6 040	2 664	2 425										
L'incidence sur les dépenses (Remboursements compensés/réduits) a été ajoutée à l'incidence sur les recettes (Impôts supplémentaires établisables) pour tous les exercices.																			
2 Les ressources humaines (ETP) requises pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.																			

Le montant des impôts supplémentaires établis pour 1991-1992 dépasse d'environ 50 millions de dollars ce à quoi on s'attendrait normalement pour le nombre de dossiers examinés. Cela s'explique par une situation exceptionnelle créée par une nouvelle cotisation établie pour un seul dossier de corporation. Une part de l'amélioration est également attribuable à une meilleure utilisation de la technologie.

Tableau 3-28 : Dossiers vérifiés, impôts supplémentaires établisables et ressources humaines requises - Régimes de revenu différé et Programmes d'encouragements fiscaux

Budget des dépenses					
1993-1994	1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990	
Prévu	Réal	Réal	Réal	Réal	
160	160	172	5	31	Organismes de charité et régimes de revenu différé ¹
0	0	413	540	564	Actions accréditives et revenus pétroliers ²
3 490	3 490	3 490	3 267	3 629	Crédit d'impôt pour la recherche scientifique et crédit d'impôt pour la recherche scientifique et crédit d'impôt le développement expérimental ²
0	0	25	48	80	Crédit d'impôt à l'investissement au Cap-Breton ²
3 650	3 650	4 100	3 860	4 304	Total des dossiers vérifiés
(3 289)	(3 289)	(3 695)	n/a	n/a	Incidences courantes :
28 794	28 794	32 344	54 904	189 468	- Impôts supplémentaires établisables (Incidence sur les recettes)
10 878	10 878	12 219	16 896	43 635	- Remboursements compensés/réduits (Incidence sur les dépenses)
2 055	2 055	2 308	n/a	n/a	(en milliers de dollars)
21	21	24	n/a	n/a	- Intérêts (en milliers de dollars)
21	21	24	n/a	n/a	- Pénalités (en milliers de dollars)
(3 289)	(3 289)	(3 695)	n/a	n/a	Incidence future :
38 459	38 459	43 200	71 800	233 103	- Valeur actuelle nette des impôts futurs établisables
279	264	245	246	249	(en milliers de dollars)
38 459	38 459	43 200	71 800	233 103	Total des incidences
ETP requis ³	ETP requis ³	ETP requis ³	ETP requis ³	ETP requis ³	(en milliers de dollars)
3	3	3	3	3	À compter de 1990-1991, la vérification sur place des œuvres de charité est l'Agence gouvernementale de consultation et de vérification. Les dossiers vérifiés pour 1989-1990 et les années suivantes concernent les vérifications de régimes de revenu différé.
2	2	2	2	2	Puisque les programmes de l'impôt sur les revenus pétroliers, d'actions accréditives et du crédit d'impôt à l'investissement au Cap-Breton ont pris fin, on ne prévoit pas de vérifications pour 1992-1993 et 1993-1994.
3	3	3	3	3	Les ressources humaines (ETP) requises pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.

Le tableau 3-28 comprend la vérification des régimes de revenu différé et des programmes d'encouragements fiscaux. Le programme de vérification des régimes de revenu différé pour 1992-1993 fait actuellement l'objet d'une revue, et, par conséquent, on ne fait pas état de vérifications pour cette année. On considère que la vérification des programmes d'encouragements fiscaux est obligatoire et on lui consacre les ressources nécessaires selon le volume et la complexité. Le programme du crédit d'impôt pour la recherche scientifique (CIRS) arrive à terme avec l'exercice financier 1991-1992.

Le programme du crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS & DE) remplace le programme du CIRS et exige une activité de prévérification par opposition à une activité de postvérification. En outre, le personnel de la Direction des programmes de vérification joue un rôle d'éducation des clients en tenant des séminaires et en fournissant des documents pour expliquer les détails de ce programme aux clients intéressés. Le programme de RS & DE est bien reçu dans les milieux d'affaires. Grâce au programme d'éducation des clients, on note une diminution des ajustements des demandes de crédit pour RS & DE et, par conséquent, le Ministère est en mesure de traiter les demandes sans tarder.

Tableau 3-27 : Dossiers vérifiés, impôts supplémentaires établisables et ressources humaines requises - Autres TI et T3 des fiduciaires

Budget des dépenses					Autres TI :				
1993-1994	Prévu	Réal	Réal	Réal	10 851	10 851	10 383	10 818	11 352
1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990	Réal	Dossiers vérifiés				
Incidences courantes :					Incidences courantes :				
- Impôts supplémentaires établisables					- Impôts supplémentaires établisables				
(Incidence sur les recettes)					(Incidence sur les recettes)				
(en milliers de dollars)					(en milliers de dollars)				
99 682	99 682	95 383	82 591	88 624	- Remboursements compensés/réduits				
(Incidence sur les dépenses)					(Incidence sur les dépenses)				
(en milliers de dollars)					(en milliers de dollars)				
5 857	5 857	5 604	3 650	4 853	- Intérêts (en milliers de dollars)				
- Pénalités (en milliers de dollars)					- Pénalités (en milliers de dollars)				
2 317	2 317	2 217	n/a	n/a	Incidence future :				
- Valeur actuelle nette des impôts					- Valeur actuelle nette des impôts				
futura établisables					futura établisables				
(en milliers de dollars)					(en milliers de dollars)				
2 656	2 656	2 541	n/a	n/a	Total des incidences				
(en milliers de dollars)					(en milliers de dollars)				
146 543	146 543	140 222	86 241	93 477	T3 des fiduciaires :				
Dossiers vérifiés					Dossiers vérifiés				
504	443	504	774	954	Incidences courantes :				
- Impôts supplémentaires établisables					- Impôts supplémentaires établisables				
(Incidence sur les recettes)					(Incidence sur les recettes)				
(en milliers de dollars)					(en milliers de dollars)				
3 092	7 547	3 092	4 125	6 383	- Remboursements compensés/réduits				
(Incidence sur les dépenses)					(Incidence sur les dépenses)				
(en milliers de dollars)					(en milliers de dollars)				
5 886	344	5 886	178	1 673	- Intérêt (en milliers de dollars)				
- Pénalités (en milliers de dollars)					- Pénalités (en milliers de dollars)				
41	36	41	n/a	n/a	Incidence future :				
- Valeur actuelle nette des impôts					- Valeur actuelle nette des impôts				
futura établisables					futura établisables				
(en milliers de dollars)					(en milliers de dollars)				
91	80	91	n/a	n/a	Total des incidences				
(en milliers de dollars)					(en milliers de dollars)				
9 458	8 313	9 458	4 303	8 056	Total des ETP requis pour les Autres				
T1 et T3 des fiduciaires					T1 et T3 des fiduciaires				
26	38	19	22	25	1				
Les ressources humaines (ETP) requises pour 1991-1992 et les années antérieures					comprendre le temps supplémentaire.				

Tableau 3-26 : Dossiers vérifiés, impôts supplémentaires établisables et ressources humaines requises - Corporations

Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réal 1991-1992	Réal 1990-1991	Réal 1989-1990
Incidences courantes :				
- Impôts supplémentaires établisables (Incidence sur les recettes)	961 176	665 249	724 463	591 480
- Remboursements compensés/réduits (Incidence sur les dépenses)	822 629	569 357	620 037	366 769
- Intérêts (en milliers de dollars)	675 103	467 252	508 843	n/a
- Pénalités (en milliers de dollars)	24 716	17 106	18 629	n/a
Incidence future :				
- Valeur actuelle nette des impôts futurs établisables (en milliers de dollars)	<u>673 884</u>	<u>466 408</u>	<u>507 924</u>	<u>n/a</u>
Total des incidences (en milliers de dollars)	3 157 508	2 185 372	2 379 896	958 249
ETP requis ¹	2 236	1 941	1 725	1 671
Dossiers vérifiés par ETP	9	7	9	9
Total des incidences par dossier vérifié (en dollars)	161 163	161 163	161 163	65 836
1 Les ressources humaines (ETP) requises pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.				

Autres T1, T3 des fiduciaires, Régimes de revenu différé et Programmes d'encouragements fiscaux : Les tableaux 3-27 et 3-28 comprennent les autres déclarations vérifiées non comprises aux tableaux 3-25 et 3-26.

Le tableau 3-27 des autres déclarations T1 des particuliers est le résultat des vérifications des corporations (actionnaires et employés) et des projets spéciales font au cours de l'année lorsque le travail initial de cotisation et les études spéciales font observer des tendances inusitées. De par sa nature même, ce programme peut examiner un vaste éventail de sujets et, par conséquent, la production réelle, les incidences totales qui en découlent et les équivalents temps plein qui y sont rattachées peuvent fluctuer considérablement par rapport au Budget. Les prévisions pour 1992-1993 et 1993-1994 représentent donc une moyenne des données réelles des trois années précédentes.

T2 des corporations : Le tableau 3-26 présente les détails du programme de vérification des déclarations T2 des corporations. Les chiffres réels de 1991-1992 révèlent une diminution des équivalents temps plein disponibles pour le programme de vérifications des corporations par rapport aux prévisions antérieures (1 730 contre 1 834 dans la Partie III de l'an dernier). Ces ressources ont été réaffectées à d'autres activités de vérification telles que la vérification des T1 des particuliers, la sélection des dossiers et la revue de la vérification et les services aux autres programmes.

Le nombre réel de dossiers vérifiés par équivalent temps plein cessera de diminuer en 1993-1994, quand le Ministère aura réduit le nombre d'heures affectées à chaque dossier, comme cela a été fait pour les T1 des particuliers. En conséquence, les ressources seront mieux distribuées, ce qui est important à une époque où le programme de vérification des corporations continue de faire face à des questions fiscales plus complexes et à des pratiques d'affaires plus élaborées. La mondialisation sans cesse croissante des entreprises commerciales et les questions fiscales internationales qui en découlent sont des facteurs qui entrent dans l'équation.

On prévoit un accroissement dans la production du programme, pour ce qui est du total des incidences selon le tableau 3-26. C'est la conséquence d'une réduction du nombre d'heures consacrées à une vérification, une augmentation du nombre de vérificateurs disponibles pour l'exécution de vérifications et de l'importance accrue accordée au repérage de dossiers où la probabilité d'inobservation est forte. Cette prévision est cependant assujettie aux conditions économiques qui prévaudront pendant les années visées par la vérification. Nous prévoyons aussi que le total des incidences par dossier vérifié se maintiendra pour 1992-1993 et 1993-1994.

T1 des particuliers : Le tableau 3-25 présente les détails du programme de vérification des déclarations T1 des travailleurs indépendants. Les chiffres pour 1991-1992 indiquent qu'il y avait plus d'équivalents temps plein que ce qu'on avait prévu au départ (c.-à-d. 404 par rapport à la prévision de 311 dans la Partie III de l'an dernier) pour les vérifications sur place. Il y a donc eu plus de dossiers qui ont été vérifiés (11 636) que prévu (9 342).

Afin de maximiser l'impact de ce programme sur l'observation, le Ministère réduira, en 1993-1994, le nombre d'heures consacrées à la plupart des vérifications. On pourra ainsi vérifier davantage de dossiers sans que le montant total recouvrable par dossier en soit sensiblement modifié. On y arrive grâce à l'amélioration des méthodes de vérification, y compris, dans certains cas, en chargeant les vérificateurs de concentrer leurs examens aux transactions financières indiquant une possible inobservation de la Loi de l'impôt sur le revenu.

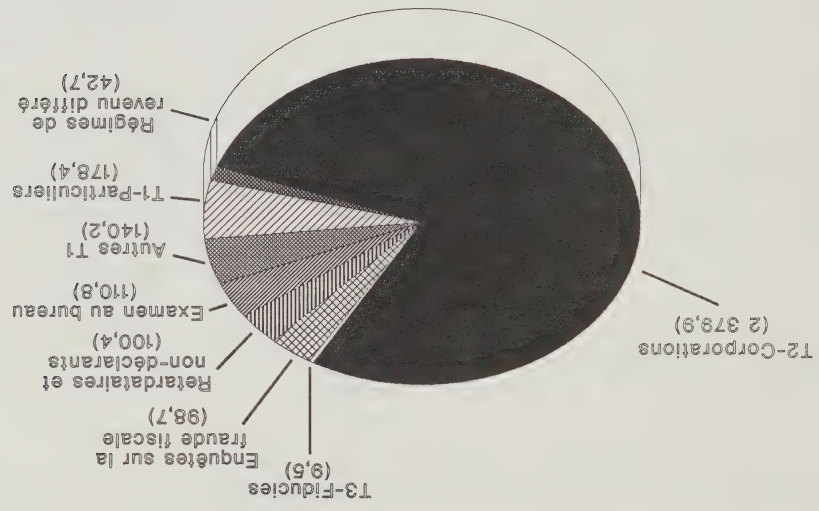
Tableau 3-25 : Dossiers vérifiés, impôts supplémentaires établis et ressources humaines requises - Particuliers

Budget des dépenses		1993-1994	1992-1993	Réel	1991-1992	Réel	1990-1991	Réel	1989-1990
Dossiers vérifiés									
16 265									
7 331									
11 636									
14 232									
15 762									
Incidences courantes :									
- Impôts supplémentaires établisables									
(Incidence sur les recettes)									
(en milliers de dollars)									
157 140									
70 826									
112 418									
125 308									
121 584									
- Remboursements compensés/réduits									
(Incidence sur les dépenses)									
(en milliers de dollars)									
17 793									
8 020									
12 729									
18 114									
13 518									
- Intérêts (en milliers de dollars)									
56 820									
25 610									
40 649									
n/a									
n/a									
- Pénalités (en milliers de dollars)									
4 228									
1 906									
3 025									
n/a									
n/a									
Incidence future :									
- Valeur actuelle nette des impôts									
futurs établisables									
(en milliers de dollars)									
13 437									
6 056									
9 613									
n/a									
n/a									
Total des incidences									
(en milliers de dollars)									
249 418									
112 418									
178 434									
143 422									
135 102									
ETP requis ¹									
473									
291									
404									
483									
441									
Dossiers vérifiés par ETP									
34									
25									
29									
29									
441									
Total des incidences									
par dossier vérifié (en dollars)									
15 335									
15 335									
15 335									
10 077									
8 571									
Les ressources humaines (ETP) requises pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.									
1									

- la nécessité constante de repositionner le personnel de vérification par suite d'un changement des priorités d'observation, par exemple la nécessité de consacrer suffisamment de ressources aux programmes de vérification des encouragements fiscaux;

- les affectations pour l'année du Budget sont provisoires, puisqu'on laisse une plus grande marge de manoeuvre aux bureaux de district dans l'affectation du personnel de vérification afin de permettre aux bureaux de tenir compte de la conjoncture économique locale particulière.

Tableau 3-24 : Résultats des programmes d'observation postcotation - Impôt fédéral 1991-1992 - Total des incidences¹



¹ Toutes les catégories comprennent l'impôt fédéral, les intérêts et les pénalités sauf pour les Retardataires et non-déclarants ainsi que l'Examen au bureau qui ne reflètent que l'impôt fédéral. Les Enquêtes sur la fraude fiscale comprennent aussi l'impôt provincial et les pénalités afférentes.

- Les remboursements compensés/réduits (incidences sur les dépenses) représentent le montant des impôts fédéraux non déclarés et découverts par le vérificateur qui, au lieu de générer des impôts supplémentaires établisables, ont été utilisés pour réduire ou annuler une demande écrite de remboursement. Le résultat final est qu'un remboursement qui a été demandé est partiellement ou complètement refusé.
- L'intérêt établisable reflète le montant d'intérêt qui sera inclus dans les nouvelles cotisations résultant des vérifications effectuées.
- Les pénalités établisables reflètent le montant des pénalités qui seront incluses dans les nouvelles cotisations résultant des vérifications effectuées.
- La valeur actuelle nette des impôts futurs établisables (incidence future) exprime en dollars courants la valeur de l'impôt fédéral, qui, suite aux rajustements identifiés par le vérificateur, sera incorporé dans les montants déclarés dans les déclarations qui seront produites dans les années à venir. Ces rajustements futurs ont été escomptés afin de refléter leur valeur actuelle nette.
- Il y a trois autres points à retenir à la lecture des tableaux qui suivent (3-25, 3-26, 3-27 et 3-28), qui font état de résultats particuliers du programme :
 - les montants d'impôts provinciaux ne sont pas compris. Le Ministère espère pouvoir rendre compte de ces montants dans la Partie III du Budget des dépenses pour 1994-1995;
 - il est possible que les sommes réellement reçues à l'égard de ces nouvelles cotisations n'aient pas été reçues pendant l'année indiquée et qu'elles puissent être inférieures à la donnée fournie en raison d'appels interjetés par la suite; et
 - le nombre réel d'équivalents temps plein utilisés peut différer des montants des prévisions et du budget pour les programmes de vérification des déclarations des particuliers, des corporations et des fiduciaires, et des encouragements fiscaux, pour les raisons suivantes :
- le besoin fréquent de réorienter des ressources vers les activités principales du Ministère lorsque des circonstances imprévues l'exigent;

Données sur le rendement et justification des ressources

Programme d'observation postcôtisation : Le tableau 3-23 donne une ventilation des ressources de cette activité.

Tableau 3-23 : Détail des ressources humaines de l'activité ¹

(Équivalents temps plein)			
Budget des dépenses			
	Prévu	1993-1994	1991-1992
Vérification des déclarations des contribuables :			
- T1 des particuliers - (voir tableau 3-25)	291	473	403
- T2 des corporations - (voir tableau 3-26)		2 236	1 722
- Autres T1, T3 des fiduciaires, Régimes de revenu différé et Programmes d'encouragements fiscaux - (voir tableaux 3-27 et 3-28)		305	297
Examen au bureau (voir tableau 3-29)		322	189
Retardataires et non-déclarants (voir tableau 3-30)		395	342
Enquêtes sur la fraude fiscale (voir tableau 3-31)		454	466
Service aux autres programmes		224	253
Evitement fiscal		117	110
Direction et soutien		424	440
Sélection des dossiers et revue de la vérification		135	202
Évaluation de biens mobiliers et évaluation des biens mobiliers		119	113
Vérification informatisée		100	78
Total	5 019	5 304	4 615
1 Ne comprend pas le temps supplémentaire.			

Le ministère a amélioré la façon de rapporter les résultats en dollars des vérifications. Il tient maintenant compte des impôts supplémentaires établisables (incidences sur les recettes), des remboursements compensés/réduits (incidences sur les dépenses), des intérêts établisables et des pénalités établisables, qui se combinent pour donner le total des incidences courantes pour les dossiers vérifiés. De plus, le Ministère rapporte maintenant la valeur actuelle nette des impôts futurs établisables (incidence future) pour les dossiers vérifiés, comme il est expliqué ci-dessous.

- Les impôts supplémentaires établisables (incidences sur les recettes) représentent les impôts fédéraux totaux qui seront inclus dans les cotisations établies par le Ministère par suite de rajustements déterminés par le vérificateur pour les années d'imposition visées par la vérification.

■ transferts internes nets à l'activité Administration et Services informatiques, causés surtout par le regroupement de certains postes salariaux.	102	(9 668)
--	-----	---------

Tableau 3-22 : Résultats financiers 1991-1992

(en milliers de dollars)		
1991-1992		
Budget des dépenses principal	Différence	
Réel		
\$	ETP	\$
Programmes		
d'observation	271 421	4 615
postcotation	281 096	4 893
	(9 675)	(278)

Explication de la différence : Les besoins financiers réels étaient de 9,7 millions de dollars ou de 3,4 % de plus que le Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants :

■ programme de vérification par ordinateur portatif - pour favoriser l'usage des ordinateurs portatifs par les vérificateurs;	5 600	en milliers de dollars
■ réductions du budget de fonctionnement - budget fédéral du 26 février 1991;	(8 501)	
■ autres - augmentation des cotisations aux régimes d'avantages sociaux, attribuable aux rajustements et aux transferts;	852	
■ transferts internes nets - de l'activité Administration et Services informatiques, causés principalement par des rajustements de traitement; et	12 471	(1)
■ fonds salariaux et fonds de fonctionnement ou de capital non utilisés, surtout en raison des arrêts de travail des fonctionnaires à l'automne 1991 et de la difficulté à recruter des vérificateurs.	(20 097)	(277)
	(9 675)	(278)

■	intensification des initiatives productrices de recettes	97	5 909	- s'appliquent à différents programmes de vérification;
■	programmes d'exécution - pour maintenir les niveaux actuels des activités de vérification et de recouvrement;	212	6 716	
■	projet de technologie nouvelle - un système automatisé pour identifier les retardataires et les non-déclarants;	2	420	
■	cotisations aux régimes d'avantages sociaux - en raison des changements apportés à la législation relative aux pensions dans la fonction publique en 1992-1993;		5 920	
■	autres - rajustements de traitement et autres modifications;	(1)	2 318	
■	transferts internes nets à l'activité Administration et Services informatiques pour répondre à l'accroissement prévu de la charge de travail.	285	18 813	
Les prévisions pour 1992-1993 sont de 9,7 millions de dollars, ou de 3,3 %, moins élevées que le Budget des dépenses de 289,1 millions de dollars. Cette différence est attribuable aux éléments suivants :				
en milliers				
FTP				
de dollars				
■	réductions du budget de fonctionnement (budget fédéral du 25 février 1992) et compression supplémentaire de 2 % annoncée en novembre 1992;	102	9 177	
■	intensification des initiatives productrices de recettes - s'appliquent à différents programmes d'observation des mesures de postcotation;			
■	cotisations aux régimes d'avantages sociaux - réduction attribuable à des changements apportés à la législation relative aux pensions dans la fonction publique; et			(14 834)

- réduction de 3 % du budget de fonctionnement - Exposé économique et financier du 2 décembre 1992; (25) (1 826)

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1993-1994, 94,4 % sont des dépenses reliées au personnel, 5,3% sont d'autres dépenses de fonctionnement et 0,3 % sont des dépenses en capital.

Explication de la différence : L'augmentation nette de 18,8 millions de dollars ou de 6,7 % de l'ensemble des dépenses prévues pour 1993-1994 par rapport au prévisions pour 1992-1993 est attribuable aux éléments suivants:

ETP en milliers de dollars

Programmes					1	
d'observation					postcotation	
					298 259	5 304
					279 446	5 019
					271 421	4 615
					2	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	
					\$	
					ETP	

B. Programmes d'observation postcôtisation

Objectif

Accroître l'observation de la loi par les contribuables.

Description

En vue d'assurer l'équité du système d'autocôtisation, ce secteur d'activité s'occupe de : faire divers examens, vérifications et enquêtes de postcôtisation pour vérifier les faits; établir de nouvelles cotisations pour les contribuables selon le résultat.

L'objet principal de tous les programmes d'observation des mesures de postcôtisation est de favoriser l'observation volontaire future et de maintenir la confiance du public dans l'intégrité du régime fiscal canadien, qui est basé sur l'autocôtisation. Cette activité comprend les principales opérations suivantes :

Vérification des déclarations des contribuables : Cette opération vise à déceler les cas d'inobservation chez les contribuables dont le revenu provient de sources autres que les traitements et les salaires. Cela comprend les corporations et les travailleurs indépendants, comme les entreprises non constituées en corporation, les membres des professions libérales, les fiduciaires, les agriculteurs et les pêcheurs. En outre, divers programmes d'encouragement, p. ex. le Programme du crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental, appellent une vérification. Les activités de vérification comprennent l'examen des livres, des registres, des biens et des opérations, l'application du droit fiscal et des principes comptables aux faits établis et l'établissement de nouvelles cotisations lorsqu'il y a lieu.

Examen au bureau : L'examen de certaines catégories de revenus inclus dans les déclarations de revenus lorsqu'il est possible d'établir les contacts nécessaires avec le client par téléphone, par écrit ou en personne dans un bureau de district. Ces clients sont typiquement ceux qui ont tiré des revenus de ventes, de placements et de location ainsi que des travailleurs indépendants et des corporations qui se trouvent à l'extrême inférieure du revenu brut.

Retardataires et non-déclarants : Chaque particulier est tenu de produire une déclaration au plus tard le 30 avril de chaque année pour laquelle un impôt est payable. Chaque corporation est tenue de produire une déclaration chaque année, qu'un impôt soit payable ou non. L'objectif de ces programmes est de repérer ceux qui ne se conforment pas à cette exigence et d'obtenir les déclarations et l'impôt approprié.

sur demande du ministère de la Justice; les crédits d'impôt accordés dans le cadre de divers programmes. Ce secteur produit également des avis manuels de cotisation à l'égard des déclarations pour lesquelles ne peuvent être délivrés des avis informatisés.

Etablissement des cotisations - Calcul de l'intérêt : Là où il faut remplir manuellement un avis de cotisation ou de nouvelle cotisation, au lieu de le faire par ordinateur, un calcul distinct s'impose, pour que soit établi le montant applicable d'acomptes provisionnels, d'intérêt sur arriérés ou sur remboursement, ainsi que le montant de pénalités. Il faut également procéder à ce calcul dans les cas suivants : certaines déclarations comportant des choix spéciaux; décrets de remise; vérification de l'intérêt calculé par l'ordinateur, lorsque le contribuable conteste cet intérêt.

Etablissement des cotisations - Correspondance avec les contribuables : En 1991-1992, le Ministère a traité plus de huit cent mille pièces de correspondance en rapport avec des comptes, provenant principalement de contribuables, des représentants de ces derniers et d'autres ministères du gouvernement. L'accroissement prévu des ressources, en 1993-1994, est attribuable aux modifications envisagées dans le volume des lettres envoyées dans le cadre du programme de la prestation fiscale pour enfants.

Etablissement des déclarations - Activités de soutien : Les ressources affectées à ces activités servent à la saisie des données pour d'autres secteurs du Ministère, à la mise à l'essai d'applications informatiques modifiées et au calcul manuel de l'impôt dans le cas de certaines déclarations. Ces ressources comptent également pour les équivalents temps plein utilisés au Bureau principal et pour les fonctions de soutien des opérations.

Le tableau 3-20 fournit des renseignements supplémentaires sur la charge de travail et les équivalents temps plein connexes qu'entraîne le programme de rapprochement.

Tableau 3-20 : Rapprochement des déclarations, impôts supplémentaires établis et ressources humaines requises

Budget des dépenses		1993-1994		1992-1993	Réel	Réel	Réel
Déclarations examinées		929 646	916 977	631 833	620 464	521 108	
Impôts supplémentaires établis (en milliers de dollars)		117 667	117 667	115 092	94 906	68 845	
Déclarations examinées par ETP		4 625	4 562	6 794	5 491	4 103	
Impôts supplémentaires établis par déclaration examinée (en dollars)		127	128	182	153	132	
1 Les ressources humaines (ETP) requises pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.							

Le programme de rapprochement est l'un des programmes les plus souples du Ministère, étant donné qu'il peut être modifié, au besoin, selon l'importance que l'on veut lui donner, et qu'il peut être mis sur pied dans des délais relativement courts. En raison de cette souplesse, le programme a reçu, au cours des ans, des ressources dont l'importance était inégale. Le financement dépend de la disponibilité de ressources ailleurs au Ministère.

En 1991-1992, le Ministère a demandé et reçu des ressources lui permettant d'augmenter le nombre de certains programmes produisant des recettes, dont le programme de rapprochement. Ces ressources supplémentaires entraîneront des niveaux plus élevés de recouvrements en cours.

Etablissement des cotisations - Contrôle de la comptabilité : Le Contrôle de la comptabilité comprend plusieurs activités d'importance liées au report, dans le grand livre général et dans les grands livres auxiliaires, d'écritures nécessaires pour la consignation du détail de toutes les cotisations et de tous les versements. Ces écritures se rapportent au genre de revenus (particulier, corporation, fiduciaire, non-résident, etc.) et comprennent, entre autres : les cotisations au Régime de pensions du Canada; les cotisations d'assurance-chômage; les impôts provinciaux; les pénalités; les intérêts; les versements ordonnés par le tribunal de la famille;

Tableau 3-19 : Postcotisation des déclarations, impôts supplémentaires établis et ressources humaines requises

Budget des dépenses					
1993-1994	Prévu	Réal	Réal	Réal	Réal
1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990		
I	Déclarations examinées				
	130 360	129 367	72 537	57 517	83 769
	Impôts supplémentaires établis				
	20 000	20 000	13 617	16 141	8 231
	ETP requis ¹ (en milliers de dollars)				
	120	120	64	55	77
	Déclarations examinées par ETP				
	1 086	1 078	1 133	1 046	1 088
	Impôts supplémentaires établis par déclaration examinée (en dollars)				
	153	155	188	281	98
Les ressources humaines (ETP) requises pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.					

L'activité de postcotisation est une charge de travail qui relève d'un projet, charge de travail pour laquelle ont été affectés différents niveaux de financement au cours des ans. Les projets auxquels a donné lieu ce programme ont résulté en une combinaison de recouvrements de divers niveaux. La présente combinaison a trait aux variations constatées dans les déclarations examinées selon les équivalents temps plein et l'impôt supplémentaire fixé au cours des ans. (Par exemple, en 1990-1991, des ressources ont été affectées seulement aux projets susceptibles de produire des recettes élevées : pension alimentaire, allocation de séparation et frais d'intérêt.)

En 1991-1992, le Ministère a demandé et reçu des ressources lui permettant d'accroître le nombre de programmes produisant des recettes, dont le programme de postcotisation. Il est prévu que ces ressources supplémentaires produiront des recettes fédérales accrues, soit de 20 millions de dollars par année.

Etablissement des cotisations- Rapprochement : Ce programme sert à vérifier les revenus déclarés par les contribuables par rapport aux feuillets de renseignements reçus de tiers, par exemple les feuillets T4 reçus des employeurs et les feuillets T5 reçus des institutions financières. Cette vérification consiste à rapprocher les montants déduits par des particuliers avec les renseignements reçus de tiers. Lorsque la vérification est terminée, des redressements sont effectués pour tenir compte des écarts constatés, puis des avis de nouvelle cotisation sont envoyés.

Tableau 3-18 : Rajustements demandés par les contribuables par genre et ressources humaines requises

(en milliers)		Budget des dépenses				
		1993-1994	1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990
		Prévu	Réel	Réel	Réel	Réel
Rajustements des déclarations T1 des particuliers	3 177	3 553	3 476	3 095	2 551	
Rajustements des déclarations T2 des corporations	246	218	208	205	182	
Rajustements des déclarations T3 des fiduciaires	21	22	19	20	18	
Total des rajustements	3 444	3 793	3 703	3 320	2 751	
ETP ¹	881	890	1 031	964	904	
Rajustements demandés par ETP	3 909	4 262	3 592	3 444	3 043	
I Les ressources humaines (ETP) requises pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.						

Les équivalents temps plein utilisés en 1990-1991 et en 1991-1992 traduisent les ressources supplémentaires affectées à ce programme, en raison de la charge de travail relative au crédit pour la taxe sur les produits et services. Les niveaux de ressources pour 1990-1991 à 1992-1993 tiennent compte de certains gains de productivité attribuables à des modifications de procédures. Ces gains de productivité seront annulés, en 1993-1994, en raison des demandes qu'entraînera le dossier Equité sur cette charge de travail. Le traitement des redressements demandés en raison des dispositions du dossier Equité prend assurément plus de temps, car ces redressements concernent souvent des données pluriannuelles, et sont demandés fréquemment par des professionnels qui s'occupent de nombreux clients, dont les cas ont trait à des dispositions précises.

Etablissement des cotisations - Postcotisation : Ce programme concerne

l'examen de certaines déductions ou exemptions qui ont déjà été acceptées telles qu'elles avaient été demandées. Ces déductions ou exemptions sont sélectionnées pour faire l'objet d'un second examen, qui nécessitera soit une comparaison avec des déclarations antérieures, soit l'envoi de pièces justificatives supplémentaires par le contribuable. La postcotisation concerne également la validation des demandes de crédits d'impôt provinciaux et des stimulants fiscaux. Le tableau 3-19 fournit des renseignements supplémentaires sur la charge de travail et les équivalents temps plein connexes qu'entraîne le programme de postcotisation.

d'exécution, plus sélectives et plus complexes, faisant appel à des techniques d'échantillonnage statistique, seront utilisées pour assurer l'intégrité et l'équité du système. À la lumière des conséquences de ces gains en efficacité, conséquences indiquées au tableau 3-17, il est évident qu'un accroissement de la productivité s'est produit. Les gains en question ont été mis à profit dans les secteurs producteurs de recettes du Ministère.

Etablissement des cotisations - Autres déclarations :

ressources dans ce secteur sont consacrées à la saisie des données tirées de 15 millions de T4 et d'autres feuillets de renseignements, et de un million de déclarations de renseignements produites par les employeurs. Les

renseignements servent à vérifier le revenu déclaré sur la T1 à l'aide d'un programme de rapprochement, à vérifier les gains assurables et ouvrant droit à une pension, et à fournir des renseignements sur les déclarants retardataires, les non-déclarants et pour calculer la limite permise aux contributions d'un REER.

Etablissement des cotisation - Rôle:

Le Rôle est le dépositaire des déclarations des contribuables pour le Ministère. Environ 19 millions de déclarations de particuliers, un million de déclarations de corporations, trois millions de déclarations de fiducies et la totalité des autres déclarations de renseignements sont gardés dans les centres fiscaux. Le Rôle extrait, remet aux utilisateurs et reclasse environ 5,3 millions de déclarations par an grâce à un système informatique automatisé. De plus, des recherches sont faites afin que les chèques de remboursement non livrés soient remis à la poste. L'augmentation des ressources du Rôle est due, en 1992-1993, à une charge de travail supplémentaire liée au crédit pour taxe sur les produits et services et, en 1993-1994, au programme de la prestation fiscale pour enfants.

Etablissement des cotisations - Rajustements demandés par les

contribuables : Les contribuables disposent d'un droit prévu dans la loi pour demander qu'une déclaration de revenus fasse l'objet d'une nouvelle cotisation. Il est loisible à un contribuable de présenter des documents supplémentaires concernant une déclaration produite, qui n'a pas encore fait l'objet d'une cotisation, ou de demander, sur la foi de nouveaux documents, qu'une déclaration ayant déjà fait l'objet d'une cotisation soit examinée. Il est obligatoire de traiter ces redressements demandés par les contribuables. Il faut analyser les demandes afin d'établir les faits, puis préparer les documents qui permettront les redressements appropriés et l'envoi d'un avis de cotisation.

Le tableau 3-18 fournit des renseignements supplémentaires sur la charge de travail et les équivalents temps plein connexes qu'entraîne le traitement de redressements demandés pour les déclarations T1 des particuliers, les déclarations T2 des corporations et les déclarations T3 des fiducies.

Etablissement des cotisations - Déclarations traitées : lorsque le Ministère

reçoit les déclarations de revenus dûment remplies, les répartiteurs les examinent pour s'assurer que tous les documents requis sont joints et que les montants indiqués sur les feuillets de renseignements correspondent aux montants de la déclaration. Les opérateurs utilisent ensuite les terminaux pour entrer les données des déclarations dans l'ordinateur. Toutes les erreurs qui sont relevées sont réexaminées et corrigées, ou on communique avec le contribuable pour lui demander de fournir des renseignements additionnels. À la fin du traitement, un avis fournissant le détail de la cotisation et donnant une explication de toutes les modifications qui ont été apportées est envoyé à chaque contribuable.

Le tableau 3-17 fournit des renseignements sur le volume des déclarations qui sont traitées chaque année, et sur les effectifs nécessaires pour exécuter cette charge de travail.

Tableau 3-17 : Déclarations traitées par genre et ressources humaines requises

(en milliers)					
Budget des dépenses					
1993-1994	Prévu	Récl	Récl	Récl	Récl
1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990		
Déclarations T1 des particuliers	19 888	19 700	19 604	18 930	18 143
Déclarations T2 des corporations	1 045	1 013	950	948	906
Déclarations T3 des fiduciaires	149	144	136	123	139
Déclarations spéciales traitées	268	327	240	256	327
Total des déclarations traitées	21 350	21 184	20 930	20 257	19 515
ETP ¹	2 669	2 780	2 803	2 681	2 568
Déclarations traitées par ETP	7 999	7 620	7 467	7 556	7 599
I Les ressources humaines (ETP) requises pour 1991-1992 et les années antérieures comprennent le temps supplémentaire.					

Le Ministère propose, afin d'accroître le plus possible son efficacité, de revoir la méthode de traitement des déclarations de revenus des particuliers. Le système actuel dépend beaucoup de vérifications sur support papier, c'est-à-dire effectuées sur des déclarations accompagnées de reçus. La nouvelle méthode consistera en l'entrée de données seulement (une partie de ces données seront transmises directement par voie électronique par des spécialistes en déclarations), les contribuables conservant tous les reçus. Des méthodes

d'articles de correspondance, qui doivent être triés et distribués de façon appropriée par les employés de la Salle du courrier des centres fiscaux. Plusieurs de ces pièces comportent des versements en espèces, qui doivent être traités rapidement et de façon exacte pour que les dépôts bancaires puissent être faits dans les 24 heures de la réception.

Ces employés sont aussi chargés de mettre dans des enveloppes et de poster environ 47 millions de lettres à des clients concernant des avis de cotisation et des états de compte, des reçus pour des retenues sur la paie, et d'autres documents. Le coût total des services postaux pour le Ministère est d'environ 45 millions de dollars.

Services de publication : les formules fiscales sont aussi chargées de la plupart des activités d'impression et de publication à Revenu Canada. Selon les prévisions, le total des dépenses d'impression, qui était de 39,3 millions de dollars en 1991-1992, restera inchangé en 1992-1993. Des réductions d'environ 3,2 millions de dollars ont été réalisées en 1992-1993, grâce à l'utilisation croissante de techniques de publication "sans superflu", comme l'emploi de papier journal au lieu d'un papier de plus haute qualité, la présence de moins de couleurs dans les publications et la réduction des quantités. Cependant, ces réductions des dépenses ont été contrebalancées par de nouveaux besoins relatifs au programme de la prestation fiscale pour enfants.

Environ 900 formules et publications différentes sont produites par le Ministère à l'intention du public, pour que celui-ci puisse remplir ses obligations de production et recevoir les prestations fournies par les programmes du Ministère. Le plus important besoin d'impression et de publication concerne le programme d'impôt sur le revenu des particuliers. L'impression des principales formules et publications utilisées dans le cadre de ce programme a coûté environ 13 millions de dollars en 1992-1993 (soit une baisse par rapport aux 16,2 millions de dollars de 1991-1992). Celles-ci se composent des principaux éléments suivants :

Quantité en 1991-1992	Quantité en 1992-1993
Dossier de la T1 générale (personnalisée)	4 567 000
Dossier de la T1 spéciale (personnalisée)	4 893 000
Bquette de la T1 (personnalisée)	7 966 000
Dossier de la T1 non-personnalisée	5 290 000
	11 014 000
	9 900 000
	5 505 000
	7 831 000

fédéraux, les gestionnaires de l'Impôt, les parlementaires, le grand public, les médias et les chercheurs. La division dresse des statistiques à partir des documents des déclarants et publie certaines d'entre elles dans «Statistiques fiscales». Elle élabore et exploite en outre des modèles mathématiques, notamment à l'appui de l'analyse et de l'évaluation de la politique fiscale du ministère des Finances, offre aux gestionnaires de tout le Ministère des services de consultation en méthodologie statistique et en recherche opérationnelle, et contrôle l'accès des ministères aux données des déclarants, conformément aux lois fédérales. Le nombre de demandes de statistiques et de modèles a été de 2 230 en 1991-1992, total presque inchangé par rapport à l'année antérieure.

Sous-activité Traitement des déclarations : Le tableau 3-16 présente une ventilation des ressources consacrées à cette sous-activité.

Tableau 3-16 : Détail des ressources humaines de la sous-activité - Traitement des déclarations¹

(Équivalents temps plein)			
Budget des dépenses			
1993-1994	1992-1993	1991-1992	Réel
612	612	598	
Formules fiscales			
Établissements des cotisations :			
- Déclarations traitées (voir tableau 3-17)	2 669	2 780	2 780
- Autres déclarations	124	124	123
- Rôle	952	912	780
- Rajustements demandés par les contribuables (voir tableau 3-18)	881	890	1 005
- Postcotation (voir tableau 3-19)	120	120	64
- Rapprochement (voir tableau 3-20)	201	201	93
- Contrôle des recettes	410	399	391
- Calcul de l'intérêt	239	239	244
- Correspondance des contribuables	502	430	448
- Activités de soutien	655	689	644
Total			
7 365	7 396	7 170	
I Ne comprend pas le temps supplémentaire.			

Formules fiscales : les ressources associées aux Formules fiscales servent à deux fonctions principales du Ministère.

Activités de la Salle du courrier : environ 540 équivalents temps plein sont utilisés pour les activités de la Salle du courrier des centres fiscaux de tout le pays, c'est-à-dire la mise en ordre, le tri et la distribution des déclarations de revenus au cours de la période de production des déclarations, une fois que celles-ci sont envoyées par les contribuables. En plus de ces 19 millions de déclarations de revenus des particuliers, le Ministère reçoit aussi 25 millions

La Division des services statistiques fournit de nombreux services à divers clients, dont le ministère des Finances, Statistiques Canada, d'autres organismes

des engagements de conseil d'administration afin de corriger les infractions. perte de tout avantage fiscal. Quinze autres organismes de charité ont soumis étaient assez graves pour justifier la révocation de l'enregistrement, et, donc, la ont été envoyées à 538 organismes de charité. Dans quatre cas, les infractions explicatives signalant les infractions relevées et les mesures correctives à prendre 665 vérifications des organismes de charité en 1991-1992. Des lettres gouvernementale de vérification et de conseillers en gestion a effectué de ce programme, le Groupe des services de vérification de l'Agence des régimes qui ne se conforment pas aux conditions d'agrément. Dans le cadre aussi les programmes d'observation, conçus pour déterminer les organismes et Les divisions des Régimes enregistrés et des Organismes de charité gèrent

passant de 54 484 (1989-1990) à 66 000 (1991-1992). renseignements téléphoniques reçues au cours de l'année a augmenté de 21 %, 069 (1989-1990) à 67 787 (1991-1992). Le nombre de demandes de nombre total d'organismes de charité agréés a augmenté de 7 %, passant de 63 organisations politiques, ainsi que des organismes de charité non résidents. Le contrôle des organismes de charité, des associations athlétiques amateurs et le dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu concernant l'agrément et le La Division des organismes de charité est chargée d'appliquer les

employeurs, aux administrateurs de régimes et aux autres personnes. pour qu'ils puissent fournir des renseignements exacts et en temps opportun aux et continueront de recevoir une formation intensive en réforme des pensions, rédaction des publications et la formation des employés. Ces derniers ont reçu compris la publication du Règlement, le traitement des modifications, le utilisés, en raison de la charge de travail relative à la réforme des pensions, y le Plan de dépenses de l'année dernière (484 équivalents temps plein) ont été En 1991-1992, plus de ressources humaines que ce qui avait été prévu dans

37 329 (1989-1990) à 28 986 (1991-1992). nombre total de régimes de pension agréés a diminué de 22 %, passant de de participation différée aux bénéfices pour en simplifier l'administration, le employeurs continuent de fusionner les régimes de pension agréés et les régimes de 342 %, passant de 11 107 (1989-1990) à 38 000 (1991-1992). Comme les demandes de renseignements téléphoniques reçues durant l'année a augmenté 60 %, passant de 15 781 (1989-1990) à 25 327 (1991-1992). Le nombre de bénéfices. Le nombre de modifications traitées dans une année s'est accru les régimes de pension et de tous les régimes de participation différée aux été officiellement publiés en janvier 1992, ont nécessité la modification de tous

La Division des régimes enregistrés est chargée d'appliquer les dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu concernant l'agrément et le contrôle des régimes de pension et d'autres régimes de revenu différé et de fiducies de pension. La loi sur la réforme des pensions et le règlement connexe, qui avaient

Les questions fiscales les plus complexes sont réglées par ce secteur. De nombreuses corporations canadiennes et étrangères jugent nécessaires de renvoyer leurs projets importants de réorganisation et d'autres transactions canadiennes complexes à ce secteur, afin d'obtenir une décision anticipée sur les répercussions fiscales avant d'exécuter ces transactions. La charge de travail réelle pour 1991-1992 comporte 630 décisions exécutées, 2 750 avis et 16 300 demandes de renseignements téléphoniques. En outre, 38 bulletins d'interprétation ont été révisés en fonction des modifications législatives.

Le secteur de la Politique fiscale et des interprétations fournit des interprétations de la loi sur les cas particuliers qui constituent des précédents pour l'application de la loi dans des situations semblables. Ce secteur fournit aussi des conseils et des renseignements sur les problèmes posés par l'application de la loi et, au besoin, demande des solutions législatives. Les services sont offerts au grand public, aux gouvernements provinciaux et étrangers, à d'autres ministères fédéraux et à d'autres secteurs de l'impôt, au moyen de décisions anticipées exécutées en matière d'impôt, d'avis et de réponses téléphoniques. Les experts techniques participent à des séminaires parrainés par l'Association canadienne d'études fiscales et d'autres organismes nationaux et internationaux.

Affaires législatives et intergouvernementales : cette direction générale est formée des divisions de la Politique fiscale et des interprétations, des Régimes enregistrés, des Organismes de charité et des Services statistiques. En raison de la dissolution de la Direction de l'enregistrement, les divisions des Régimes enregistrés et des organismes de charité relèvent maintenant du sous-ministre adjoint.

Aide aux clients - Activités de soutien : les équivalents temps plein attribués au soutien touchent les activités visant à aider les contribuables à mieux comprendre le régime fiscal. Parmi ces activités, on retrouve la rédaction de guides et de circulaires, et les consultations avec les groupes d'intérêt spéciaux, comme le Comité de consultation du troisième âge sur l'administration fiscale. Le Ministère participe aussi au programme "Enseignons l'impôt", dans le cadre duquel des documents sont fournis gratuitement aux écoles et servent à présenter chaque année, à près de 200 000 étudiants, l'histoire et les mécanismes du régime fiscal du Canada. Ces ressources comprennent également les équivalents temps plein utilisés dans les fonctions de soutien du Bureau principal.

Tableau 3-15 : Demandes de renseignements du public par genre et ressources humaines requises

Budget des dépenses						(en milliers)	
						1993-1994	1989-1990
						Prévu	Rél
						1992-1993	1990-1991
						Rél	Rél
						1991-1992	1989-1990
						Rél	Rél
						1990-1991	1989-1990
						Rél	Rél
						1989-1990	1988-1989
						Rél	Rél
						1988-1989	1987-1988
						Rél	Rél
						1987-1988	1986-1987
						Rél	Rél
						1986-1987	1985-1986
						Rél	Rél
						1985-1986	1984-1985
						Rél	Rél
						1984-1985	1983-1984
						Rél	Rél
						1983-1984	1982-1983
						Rél	Rél
						1982-1983	1981-1982
						Rél	Rél
						1981-1982	1980-1981
						Rél	Rél
						1980-1981	1979-1980
						Rél	Rél
						1979-1980	1978-1979
						Rél	Rél
						1978-1979	1977-1978
						Rél	Rél
						1977-1978	1976-1977
						Rél	Rél
						1976-1977	1975-1976
						Rél	Rél
						1975-1976	1974-1975
						Rél	Rél
						1974-1975	1973-1974
						Rél	Rél
						1973-1974	1972-1973
						Rél	Rél
						1972-1973	1971-1972
						Rél	Rél
						1971-1972	1970-1971
						Rél	Rél
						1970-1971	1969-1970
						Rél	Rél
						1969-1970	1968-1969
						Rél	Rél
						1968-1969	1967-1968
						Rél	Rél
						1967-1968	1966-1967
						Rél	Rél
						1966-1967	1965-1966
						Rél	Rél
						1965-1966	1964-1965
						Rél	Rél
						1964-1965	1963-1964
						Rél	Rél
						1963-1964	1962-1963
						Rél	Rél
						1962-1963	1961-1962
						Rél	Rél
						1961-1962	1960-1961
						Rél	Rél
						1960-1961	1959-1960
						Rél	Rél
						1959-1960	1958-1959
						Rél	Rél
						1958-1959	1957-1958
						Rél	Rél
						1957-1958	1956-1957
						Rél	Rél
						1956-1957	1955-1956
						Rél	Rél
						1955-1956	1954-1955
						Rél	Rél
						1954-1955	1953-1954
						Rél	Rél
						1953-1954	1952-1953
						Rél	Rél
						1952-1953	1951-1952
						Rél	Rél
						1951-1952	1950-1951
						Rél	Rél
						1950-1951	1949-1950
						Rél	Rél
						1949-1950	1948-1949
						Rél	Rél
						1948-1949	1947-1948
						Rél	Rél
						1947-1948	1946-1947
						Rél	Rél
						1946-1947	1945-1946
						Rél	Rél
						1945-1946	1944-1945
						Rél	Rél
						1944-1945	1943-1944
						Rél	Rél
						1943-1944	1942-1943
						Rél	Rél
						1942-1943	1941-1942
						Rél	Rél
						1941-1942	1940-1941
						Rél	Rél
						1940-1941	1939-1940
						Rél	Rél
						1939-1940	1938-1939
						Rél	Rél
						1938-1939	1937-1938
						Rél	Rél
						1937-1938	1936-1937
						Rél	Rél
						1936-1937	1935-1936
						Rél	Rél
						1935-1936	1934-1935
						Rél	Rél
						1934-1935	1933-1934
						Rél	Rél
						1933-1934	1932-1933
						Rél	Rél
						1932-1933	1931-1932
						Rél	Rél
						1931-1932	1930-1931
						Rél	Rél
						1930-1931	1929-1930
						Rél	Rél
						1929-1930	1928-1929
						Rél	Rél
						1928-1929	1927-1928
						Rél	Rél
						1927-1928	1926-1927
						Rél	Rél

différents éléments, dont le temps d'attente au comptoir, le nombre d'appels téléphoniques nécessaires pour obtenir une réponse, le temps d'attente au téléphone et le temps de traitement pour des éléments divers.

La prochaine étape dans l'élaboration de normes en matière de services aux clients est la définition de normes acceptables et d'une méthode d'évaluation des résultats en fonction de ces normes. À cette fin, le Ministère mettra en oeuvre des projets pilotes en 1993-1994 pour mesurer la performance réelle.

Communications : En plus des activités énumérées dans le programme de Douanes et Accise, activités qui sont communes aux deux programmes, le programme de l'Impôt a ses propres activités.

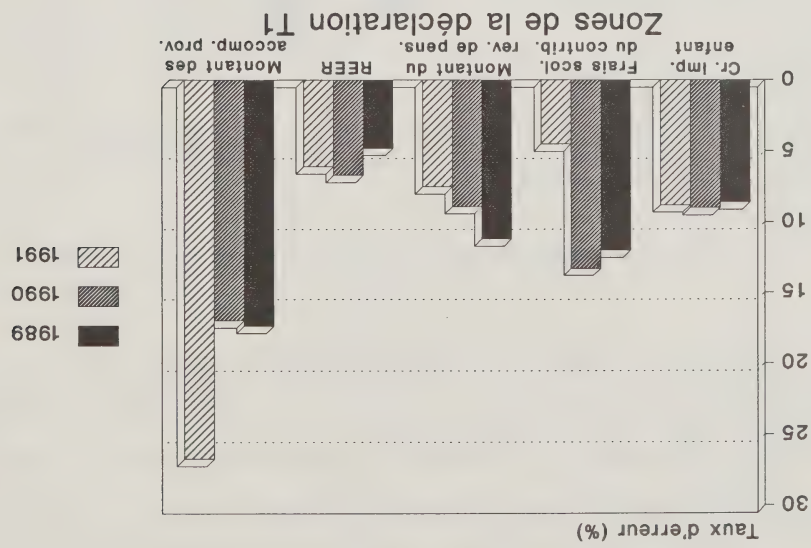
Les Affaires publiques régionales (172 ETP) appuient localement les programmes et services nationaux. Environ 107 des ETP des bureaux locaux sont affectés à l'exécution du programme de solution de problèmes, dont l'objet est de résoudre les problèmes des contribuables qui ne trouvent pas leur solution par les voies normales au Ministère. En 1991-1992, ce programme a permis de régler plus 43 000 cas individuels. Durant le même exercice financier, 10 ETP ont été consacrées au programme communautaire des bénévoles, dont l'objet est de former des membres de la collectivité à aider les personnes qui ne peuvent remplir elles-mêmes leur déclaration de revenus. En 1991-1992, 10 663 bénévoles ont aidé quelque 182 431 particuliers pendant la période de production.

Les divisions locales d'affaires publiques sont aussi responsables d'activités comme les relations avec les médias, les conférences publiques, la publicité locale des programmes du Ministère et la réponse au courrier du Ministère.

Aide aux clients - Demandes de renseignements du public : Le programme de demandes de renseignements du public est un programme de services qui permet aux contribuables d'obtenir des renseignements par téléphone, au comptoir et par écrit.

Le tableau 3-15 donne une ventilation du nombre et du genre de demandes de renseignements du public dans cette sous-activité et des ressources que le Ministère affecte à ce service.

Tableau 3-14 : Taux d'erreur dans les déclarations de revenus T1

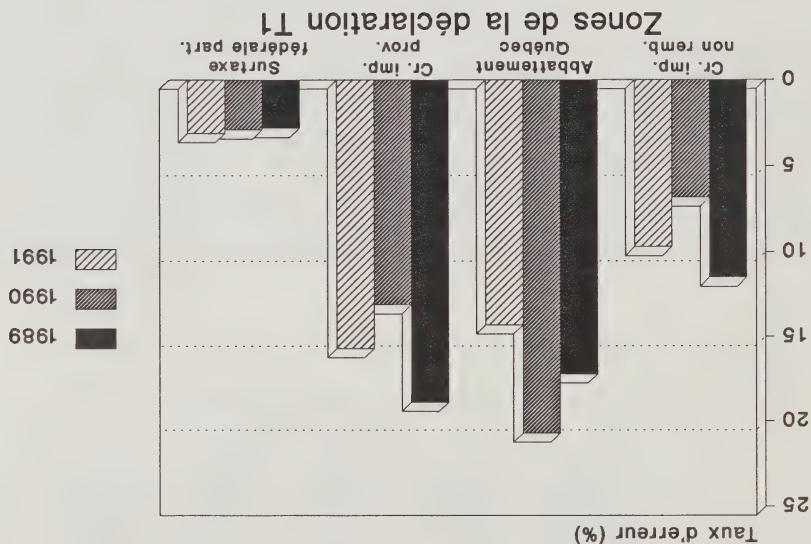


De 1989 à 1991, les taux d'erreurs commises à l'égard de cinq des neuf aspects les plus fréquents ont diminué. La diminution moyenne s'est établie à 3,8 % au cours de la période de deux ans. Trois taux d'erreurs ont augmenté de façon modérée, dont deux qui ont en fait diminué par rapport à l'année précédente. L'augmentation la plus importante, pour le montant d'acomptes provisionnels, est due à une erreur du système informatique du Ministère qui a été corrigée depuis. Dans l'ensemble, les contribuables comprennent un peu mieux le régime fiscal, ce qui indique que le Ministère a répondu aux besoins des clients par des projets d'éducation et d'information.

Satisfaction des clients à l'égard des services rendus aux bureaux locaux de l'Impôt : Comme l'indique le plan de dépenses de 1992-1993, le Ministère utilise les sondages de fin d'entrevue pour rassembler des renseignements détaillés sur les attentes des clients en matière de services, afin de confirmer la pertinence de ses normes en matière de services aux clients. Plus de 2 000 clients ont été consultés au sujet de services comme le programme des demandes de renseignements, le comptoir de la caisse, les services de vérification, les retenues à la source et le traitement des déclarations. Les questions portaient sur

Taux d'erreur dans les déclarations de revenus des particuliers: Pour que les clients de l'Impôt soient bien informés, il importe de déterminer les aspects de la politique fiscale et de l'administration de l'impôt où les connaissances présentent des lacunes. Une façon d'évaluer ces connaissances consiste à revoir les erreurs commises par les déclarants dans les T1 produites. Les deux graphiques ci-dessous illustrent les 9 domaines où les contribuables ont commis le plus d'erreurs au cours des trois dernières années de programme. (Certains catégories d'erreurs comme les erreurs de calcul et d'entrée de données ne sont pas incluses, car elles n'ont rien à voir avec les connaissances du client.)

Tableau 3-13 : Taux d'erreur dans les déclarations de revenus T1



Données sur le rendement et justification des ressources

Sous-activité Aide aux contribuables : Le tableau 3-12 présente une ventilation des ressources consacrées à cette sous-activité.

Tableau 3-12 : Détails des ressources humaines de la sous-activité
- Aide aux contribuables¹

(Équivalents temps plein)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	
1993-1994	1992-1993	1991-1992	
Communications	232	227	268
- Aide à la clientèle :			
- Demandes de renseignements du public (voir tableau 3-15)	1 751	1 878	1 655
- Activités de soutien	133	141	117
Affaires législatives et intergouvernementales	476	484	507
Total	2 592	2 730	2 547
1 Ne comprend pas le temps supplémentaire.			

Comme l'indique la Partie III du Budget des dépenses de 1992-1993, le Ministère essaie de mettre au point des indicateurs de rendement généraux pour tous les niveaux de ses activités. En ce qui concerne l'Aide aux clients, le Ministère continue à utiliser le taux d'erreur annuel dans les déclarations produites par les particuliers pour évaluer la performance de la sous-activité Aide aux contribuables. De plus, le Ministère a inclus les sondages de fin d'entrevue pour évaluer les attentes des clients concernant les services offerts dans les bureaux locaux, afin de comparer avec les normes du Ministère.

Explication de la différence: Les besoins financiers réels étaient de 18,9 millions de dollars, ou de 4,4 %, de plus que le Budget des dépenses principal. Cette différence est attribuable aux éléments suivants:

ETP		en milliers de dollars
■	Intensification des initiatives de production de recettes - budget fédéral du 26 février 1991 et autres mesures fiscales;	204
■	Différentes initiatives technologiques - y compris l'échange électronique de données et le projet de compensation des remboursements;	10
■	Réforme des pensions - mise en oeuvre et administration;	149
■	Réduction du budget de fonctionnement - budget fédéral du 26 février 1991;	(9 259)
■	Divers - augmentation des cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés, reçues au moyen de redressements et de transferts;	6 103
■	Transferts internes nets - d'équivalents temps plein à l'activité Recouvrements et Acomptes provisionnels et à l'activité Administration et Services informatiques, principalement en raison de la restructuration du cadre de planification opérationnelle du Ministère, compensés par des ressources de cette dernière activité pour couvrir des redressements de salaire;	(205)
■	Dépassements de crédits prévus dans l'activité Aide aux contribuables et Cotisations des déclarations pour l'amélioration du programme des demandes de renseignements du public.	93
		251
		18 883

Tableau 3-10 : Aide aux contribuables et établissement des cotisations par sous-activité en 1993-1994 (ventilation en pourcentage)

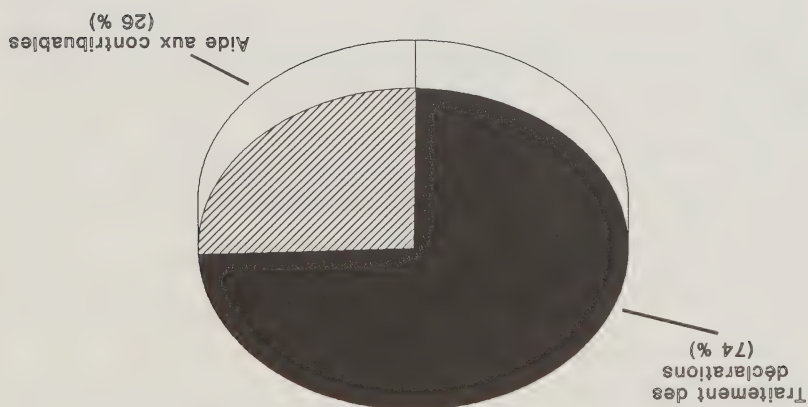


Tableau 3-11 : Résultats financiers en 1991-1992

(en milliers de dollars)					
1991-1992					
Budget des dépenses principal			Réel		
Différence	\$	ETP	\$	ETP	
Aide aux contribuables	121 742	2 547	111 410	2 175	10 332
Traitement des déclarations	329 241	7 170	320 690	7 291	8 551
Total	450 983	9 717	432 100	9 466	18 883
					251

Les prévisions pour 1992-1993 sont de 4,7 millions de dollars, soit 1 % de moins que le Budget des dépenses principal de 455 millions de dollars. Cette différence est attribuable aux éléments suivants :

ÉTP en milliers de dollars		
■	Programme de prestation fiscale pour enfants -	407
	élaboration et mise en oeuvre;	19 496
■	Réduction du budget de fonctionnement - budget	(3 655)
	fédéral du 25 février 1992 et autre réduction de 2 %	
	annoncée en novembre 1992;	
■	Intensification des initiatives de production de	(5)
	recettes - réaffectation de ressources aux programmes	(162)
	des comptes clients;	
■	Cotisations au régime d'avantages sociaux des	(19 979)
	employés - liées aux changements de 1992-1993 des	
	dispositions législatives en matière de pension de la	
	fonction publique;	
■	Redressement des équivalents temps plein (ÉTP) -	(126)
	réduction des dépenses liées à la formation	
	d'employés occasionnels et à l'embauche d'étudiants;	
■	Transferts internes nets - à l'activité Administration	(8)
	et Services informatiques pour répondre aux	
	augmentations prévues des charges de travail.	268
		(4 734)

■	Crédit pour taxe sur les produits et services - diminution prévue du financement, surtout en raison d'une réduction du nombre de demandes de renseignements du public;	(61)	(1 975)
■	Réforme des pensions - diminution prévue du financement, surtout en raison d'une réduction du nombre de demandes de renseignements du public;	(163)	(7 341)
■	Intensification des initiatives de production de recettes - réaffectation de ressources aux programmes de la Vérification et des Comptes clients;	(128)	(3 238)
■	Dépenses d'impression et de mise à la poste - augmentations des volumes d'impression et des tarifs postaux;		1 603
■	Échange électronique de données - mise en oeuvre continue;	1	626
■	Cotisations au régime d'avantages sociaux des employés - liées aux changements de 1992-1993 des dispositions législatives en matière de pension de la fonction publique;		8 481
■	Divers - redressements de salaires, transferts interministériels et autres changements;	16	6 099
■	Transferts internes nets - d'équivalents temps plein de l'activité Administration et Services informatiques pour répondre aux augmentations prévues des charges de travail, compensés par un transfert à cette activité résultant de la centralisation de certains éléments de salaire.	8	(6 552)
		(169)	(2 076)

La sous-activité du traitement des déclarations comprend aussi des programmes dont l'objet est d'établir et d'appliquer des méthodes et des procédures de report des écritures de grand livre général sur les cotisations et les versements. Les données sont inscrites aux comptes du Régime de pensions du Canada, d'assurance-chômage et d'impôt fédéral et provincial des particuliers, selon la cas.

Tableau 3-9 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1993-1994	1992-1993			1991-1992	
	\$	ÉTP ¹	\$	ÉTP	\$	ÉTP	
Aide aux contribuables	115 460	2 592	118 880	2 730	121 742	2 547	
Traitement des déclarations	332 733	7 365	331 389	7 396	329 241	7 170	
Total	448 193	9 957	450 269	10 126	450 983	9 717	

¹ Voir le tableau 3-64 pour de plus amples renseignements sur les ressources humaines.

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1993-1994, 81,5 % sont des dépenses liées au personnel, 18,2 % sont d'autres dépenses de fonctionnement et 0,3 % sont des dépenses en capital.

Explication de la différence: La diminution nette de 2,1 millions de dollars ou de 0,5 % de l'ensemble des dépenses prévues pour 1993-1994 par rapport aux prévisions pour 1992-1993 est attribuable aux éléments suivants:

ÉTP	en milliers de dollars
-----	------------------------

- | | | | |
|---|---|-----|-------|
| ■ | Programme de prestation fiscale pour enfants - première année complète de fonctionnement; | 220 | 5 329 |
|---|---|-----|-------|

- Réduction de 3 % du budget de fonctionnement - exposé économique et financier du 2 décembre 1992; (62) (5 108)

Les communications et consultations sont aussi un aspect important de l'aide aux contribuables. Elles comportent la diffusion de renseignements sur les programmes et les activités de l'impôt au grand public, aux médias d'information et aux organismes pour qui l'impôt présente un intérêt particulier; l'aide aux particuliers dans le cadre du Programme communautaire des bénévoles pour ceux qui sont incapables de remplir eux-mêmes leur déclaration de revenus; et le règlement des problèmes exceptionnels de service aux contribuables par le biais de la gestion d'un Programme de solution de problèmes.

Cette sous-activité comprend aussi l'aide indirecte aux contribuables sous forme de : liaison avec le ministère des Finances et les autres ministères pour commenter les possibilités pratiques de l'application administrative des mesures législatives proposées, des conventions fiscales, des mesures de sécurité sociale et des conventions relatives à la perception de l'impôt; préparation et diffusion de bulletins d'interprétation pour promouvoir l'application uniforme de la Loi et aider les contribuables à comprendre la Loi et à se conformer aux exigences des lois; et service de décisions anticipées permettant aux professionnels de l'impôt et aux contribuables de connaître la position du Ministère sur les conséquences fiscales de transactions d'affaires envisagées.

Traitement des déclarations: Cette sous-activité comprend toutes les tâches nécessaires à l'établissement de la cotisation et au traitement des déclarations des particuliers et des corporations, ainsi que des autres genres de déclarations reçues chaque année par le Ministère. La gamme des tâches à accomplir va de l'impression et de la distribution au public des formules de déclaration de revenus et d'autres renseignements, ainsi que de dépliants, des brochures et autres publications. Lorsque les déclarations remplies arrivent dans les huit centres fiscaux régionaux, elles sont triées selon leur complexité, puis codées par composition, et les erreurs apparentes qu'elles renferment sont corrigées. Les données sont alors transmises au centre de calcul, qui établit et envoie un avis de cotisation indiquant un remboursement, une dette nulle ou un solde à payer. Enfin, les déclarations pour lesquelles une cotisation a été établie sont classées pour consultation future.

Deux programmes sont réalisés après l'établissement de la cotisation afin de vérifier les faits et d'établir une nouvelle cotisation compte tenu des résultats. Le premier est le programme de postcotisation, qui permet de déterminer et de corriger les demandes de déductions ou d'exemptions erronées. Le deuxième est le programme de rapprochement, qui décele et rectifie les cas de revenus non déclarés.

A. Aide aux contribuables et établissement des cotisations

Objetif

Promouvoir l'autocotisation et l'observation et traiter les déclarations de revenus des contribuables.

Description

Cette activité comporte des efforts pour : sensibiliser les contribuables à leurs droits et obligations; leur fournir les formules et les renseignements nécessaires pour la production de déclarations exactes dans les délais prescrits; répondre aux demandes de renseignements des contribuables; traiter leur déclaration et établir leur cotisation dès la réception; reporter aux comptes des contribuables toutes les cotisations et tous les versements; faire part des résultats aux contribuables par l'envoi d'avis de cotisation; et faire une vérification limitée d'éléments qui ont été acceptés au stade de la cotisation. L'activité comprend aussi: un rôle consultatif auprès des autres ministères de l'Etat à l'égard de la faisabilité administrative de nouvelles mesures législatives et de nouvelles conventions fiscales en voie de négociation; des activités relatives à l'enregistrement des organismes de charité, et à l'agrément des régimes de pension et de revenu différé et de la prestation de décisions anticipées sur les conséquences fiscales de transactions éventuelles.

Cette activité comprend les deux sous-activités suivantes.

Aide aux contribuables: Cette sous-activité englobe les activités primaires que comporte le traitement des demandes de renseignements, une étape importante pour faciliter l'autocotisation par le contribuable. Un grand nombre de demandes sont reçues chaque année soit par téléphone, par correspondance, ou en personne aux bureaux de district, et aux centres fiscaux. Pendant la période de production, le Ministère fait des efforts particuliers pour rejoindre les contribuables en établissant, dans les grandes collectivités du pays, des points temporaires d'information appelés Centres saisonniers d'aide fiscale.

l'amélioration à venir de diverses activités de vérification et pour la stabilisation de l'inventaire des comptes clients de l'Impôt. Avec les dépenses de \$7,9 millions de dollars prévues pour 1992-1993 et celles de \$20 millions prévues pour 1993-1994, on estime que ces nouvelles initiatives entraîneront des revenus de 5 millions et de 172 millions de dollars respectivement.

E. Efficacité du programme

Les cadres supérieurs de Revenu Canada ont récemment affirmé de nouveau qu'une fonction efficace de vérification et d'évaluation constitue un élément essentiel de la stratégie de gestion ministérielle. Des contrôles internes du rendement, à la lumière des politiques et des priorités gouvernementales et ministérielles, sont plus pertinentes aujourd'hui qu'elles ne l'étaient à l'époque précédant FP 2000, en raison des changements des niveaux de contrôle traditionnels qui ont accompagné une plus grande délégation des pouvoirs et une habitation accrue.

L'objectif de ce processus ministériel renouvelé est de donner au Ministère un cadre stratégique pour une vérification interne et un programme d'évaluation qui soient pertinents, efficaces et efficients. Le processus soutient les besoins et les priorités individuels des cadres supérieurs et ceux du Ministère, et répond aux politiques publiques et aux considérations d'ordre gouvernemental.

Les revues gestionnelles de tous les programmes comprennent à la fois les aspects de l'évaluation des programmes et de la vérification interne. Le raccord des fonctions de l'évaluation des programmes et de la vérification interne permet que la révision interne périodique de toutes les activités principales soit présentée aux gestionnaires clients comme une seule fonction coordonnée. Au même moment, à l'aide de techniques améliorées de l'évaluation des risques et en collaboration avec les gestionnaires des programmes, le champ d'application pour chacun des secteurs principaux de l'activité ministérielle se concentrera, annuellement et à long terme, sur les problèmes ayant une importance stratégique ou une importance opérationnelle significative pour le Ministère.

En 1991-1992, la Division de l'évaluation des programmes et des services de la vérification interne a examiné les activités et les programmes de l'Impôt relatifs aux recouvrements, aux programmes de vérification, aux demandes de renseignements du public, aux services téléphoniques, à la planification des recettes provenant des droits d'utilisation et aux centres d'information à l'appui des efforts soutenus d'amélioration du Ministère. Les pratiques de gestion de plusieurs bureaux locaux et de grandes activités de l'impôt, ainsi que les finances, le personnel et l'administration, ont également fait l'objet de revues.

Transmission électronique des déclarations (TED) : annoncée comme une initiative depuis 1990-1991, la TED est un moyen automatisé, « sans papier », de produire une déclaration T1 grâce à la transmission par voie électronique de renseignements fiscaux, au moyen de lignes de transmission protégées. Ce moyen est utilisé par des spécialistes en déclarations et d'autres agents autorisés. En TED a été graduellement étendue à d'autres régions et sera cette année disponible à la grandeur du pays.

L'an dernier, environ 550 000 déclarations ont été transmises par voie électronique par environ 1 350 agents. En 1993, il est prévu qu'environ 4 000 agents utiliseront la TED pour produire entre un et deux millions de déclarations.

Initiatives pour la production intensifiée de recettes : il a été indiqué dans le Plan de dépenses 1992-1993 que des ressources additionnelles avaient été approuvées pour les années des prévisions et des dépenses budgétaires en vue de soutenir l'effort accru du Ministère fait pour établir et recouvrer les recettes fiscales dues au gouvernement. Le 26 février 1991, une augmentation correspondante des prévisions fiscales de 100 millions de dollars en 1991-1992 et de 150 millions de dollars en 1992-1993 et pour les années subséquentes a été incluse dans le Budget fédéral de 1991. Afin d'atteindre les niveaux prévus de recettes et dans l'optique de favoriser l'observation accrue dans tous les secteurs de l'application de l'impôt sur le revenu, le Ministère a mis de l'avant une méthode pondérée pour augmenter un certain nombre d'activités d'exécution telles le rapprochement, les mesures de postcôtisation, les recouvrements et la vérification des non-résidents.

Aussi, en réponse à la présentation du mois de novembre 1991 faite par le ministre des Finances d'une aide globale de 800 millions de dollars aux céréaliculteurs canadiens, le Ministère a redoublé d'efforts pour recouvrer l'impôt des contribuables contrevenants. Cette mesure visait à générer des recettes nettes additionnelles de 30 millions en 1991-1992 et de 115 millions pour chaque année subséquente. Les engagements du Ministère quant à la production de recettes selon les deux initiatives mentionnées précédemment ont été entièrement respectés et le même résultat est prévu pour 1992-1993.

Le 25 février, le Budget fédéral de 1992 et, plus récemment, le 2 décembre, l'Exposé économique et financier de 1992 du ministre des Finances ont tous deux rappelé le besoin de vérifier si tous les canadiens paient leur juste part d'impôt, à la lumière des efforts du gouvernement visant à réduire le déficit. À cette fin, des ressources additionnelles ont été consacrées dans le Budget des dépenses supplémentaire 1992 et le Budget des dépenses de 1993-1994 pour

Traitement de feuillets de renseignements divers (TFRD) : En raison d'une modification législative adoptée en septembre 1988, les particuliers sont tenus de fournir leur numéro d'assurance sociale (NAS) aux institutions financières, qui s'en servent pour établir des feuillets de renseignements qui seront envoyés au Ministère. Ce projet, présenté pour la première fois dans le Plan de dépenses de 1991-1992, concerne la saisie de données pertinentes à partir de feuillets de renseignements, et leur rapprochement par voie électronique avec les renseignements indiqués dans les déclarations de revenus, ce qui permet de vérifier si les revenus concernés ont été déclarés, et imposés en conséquence.

Le Centre fiscal d'Ottawa possède un appareil perfectionné de reconnaissance optique des caractères (ROC) permettant d'effectuer la saisie de données automatisée de feuillets de renseignements. En 1992, cet équipement a permis le traitement de plus d'un million et demi de feuillets T5, nombre dont l'ampleur devrait augmenter au cours des prochaines années en raison des améliorations apportées à la déclaration T5 Sommaire. Le TFRD (programme de traitement de feuillets de renseignements divers) connaîtra une expansion en 1993-1994 en vue du traitement des feuillets de renseignements T5007 (indemnités-accidents du travail et assistance sociale) et des feuillets T5008 (État des opérations sur titres).

Nouvelles déclarations de revenus pour simplifier le calcul d'impôt : Depuis 1990, les particuliers dont la situation fiscale est simple ont la possibilité de produire l'une des deux déclarations «sans calcul requis», soit la T1 65 Plus pour personnes âgées ou la T1 Abrogée pour la population en général. Elle est tellement intéressante que plus de 193 000 particuliers ont produit une déclaration T1 65 Plus en 1992, ce qui représente une augmentation de 134 % par rapport à 1991. En ajoutant des nouvelles lignes à la déclaration qui permettent la déclaration du revenu de rentes provenant des régimes enregistrés d'épargne-retraite et des fonds enregistrés de revenu de retraite, ainsi qu'en fournissant des directives plus approfondies et plus claires, il est prévu que 300 000 personnes âgées additionnelles profiteront de la déclaration T1 65 Plus en 1993.

La déclaration T2 Abrogée a été introduite en juin 1992 pour les petites corporations non imposables et exonérées d'impôt et a pour but de réduire le fardeau et la complexité de la production de déclarations de revenus des corporations. Environ la moitié de toutes les corporations sont en mesure de produire une T2 Abrogée, déclaration dont le traitement est beaucoup plus rapide que celui de la déclaration T2 régulière.

Dépôt direct : Il s'agit d'un service qui permet aux clients de faire déposer directement dans leur compte bancaire leurs remboursements ainsi que des prestations et des crédits d'impôt. Le dépôt direct permet de réduire le délai de réception des sommes en question; de protéger les versements contre le vol ou la perte; de réduire la quantité des chèques retournés; de ne plus dépendre du service postal et de services de messagerie pour l'envoi de chèques; de réduire la paperasserie en substituant des données électroniques aux chèques; de réduire de façon importante les frais bancaires que payent Approvisionnement et Services Canada. Comme il est indiqué dans le Plan de dépenses de 1992-1993, un projet pilote a été mis sur pied au cours de la période de production de 1991, ce qui a permis d'offrir le service de dépôt direct aux déclarants du Manitoba, et à certains spécialistes en déclarations, à la grandeur du pays. Au cours du projet pilote, plus de 900 000 remboursements ont été transmis au moyen du service de dépôt direct.

Au cours de la deuxième année, plus de 1,3 million de remboursements, 425 000 versements du crédit pour la taxe sur les produits et services et 13 000 versements anticipés du crédit d'impôt pour enfants ont été transmis par dépôt direct. Pour ce qui est de la troisième année, le système de dépôt direct sera étendu aux versements de la prestation fiscale pour enfants et aux nouvelles cotisations établies par ordinateur, et permettra l'envoi de remboursements combinés.

Le Ministère prévoit utiliser 21 équivalents temps plein et 400 000 \$ en 1992-1993, et 21 équivalents temps plein et 870 000 \$ en 1993-1994.

Transfert électronique de fonds (TEF) : D'abord appelé «Echange électronique de données» dans le Plan de dépenses de 1991-1992, ce projet permet la transmission par voie électronique de fonds et de données financières connexes entre des contribuables, Revenu Canada, des institutions financières et la Banque du Canada. Comme il a été rapporté l'année dernière, un certain nombre de gros employeurs ont commencé, en novembre 1991, à verser leurs retenues sur la paye par TEF et, depuis, ont effectué par voie électronique des versements se chiffrant à plus de 1 milliard de dollars. À l'heure actuelle, près de 30 autres employeurs se sont dits intéressés à participer au projet. Au début de 1993, Revenu Canada étendra le projet pilote pour qu'il comprenne un service de paye important. Pour 1992-1993 et 1993-1994, les dépenses nettes prévues pour la TEF sont respectivement de 1,1 million de dollars et de 1 million de dollars.

■ Une formule et un guide T661 révisés et moins rébarbatifs, pour faciliter la tâche aux entreprises qui désirent déduire des dépenses de recherche scientifique et de développement expérimental (RS & DE).

Normes de service aux clients : À la suite du projet gouvernemental d'élaboration de normes pour améliorer la qualité du service, l'élément Impôt de Revenu Canada a entrepris d'élaborer des normes en ce qui concerne les services rendus à ses clients directs. L'élaboration se fera en deux phases : la première phase concernera les services nombreux et importants comme les demandes de renseignements au téléphone et au comptoir ainsi que le traitement des T1, la deuxième phase concernera le reste des services que rend l'Impôt.

Des essais pilotes en ce qui concerne les normes de la première phase auront lieu dans cinq ou six bureaux locaux au cours de la dernière partie de l'exercice. Les résultats de ces essais serviront à améliorer nos stratégies de gestion et de communication, et faciliteront la mise en oeuvre à l'échelle nationale. Toutes les normes de la deuxième phase devraient être en vigueur au plus tard à la fin de 1993-1994.

3. Mise à jour des initiatives déjà annoncées

Projet de compensation de dettes par remboursement d'impôt : Comme il a été dit pour la première fois l'année dernière, ce projet a pour objectif de garantir que, lorsque c'est possible de le faire et en exceptant les personnes en difficulté financière, les particuliers déjà contrevenants en ce qui concerne des sommes dues à la Couronne ne reçoivent pas d'avantage de fonds publics.

Depuis le début de 1992, Revenu Canada participe à des projets pilotes où des paiements en trop, reçus en raison de demandes frauduleuses de prestations d'assurance-chômage et de prêts étudiants non remboursés, sont compensés par des remboursements d'impôt fédéraux. À ce jour, les recouvrements réels se chiffrent au total à 11 millions de dollars pour Emploi et Immigration Canada et à 22 millions pour le Secrétariat d'État.

Plusieurs modifications seront apportées au programme de compensation en 1993. La prestation fiscale pour enfants et les crédits d'impôt provinciaux seront soustraits à la compensation. Les escompteurs d'impôt, si leurs clients les y autorisent, seront maintenant renseignés par Revenu Canada sur le ministère à qui des sommes sont dues. Le service aux escompteurs et aux clients s'en trouvera amélioré. La participation d'Emploi et Immigration Canada sera étendue, afin que soient inclus les prêts consentis à des immigrants, non remboursés.

Les petites entreprises ont également la possibilité de recourir à cette pratique, mais le font rarement, étant donné les intérêts minimes en cause. Le versement obligatoirement aux banques profitera tant aux petites qu'aux grandes entreprises, et garantira le dépôt, au plus tard à la date limite de versement, de plus de 85 % des retenues sur la paye dans le compte du Receveur général.

- Un nouveau Système d'identification du représentant du déclarant (SIRD), pour faciliter une réponse rapide aux demandes de renseignements faites au nom de contribuables par des tiers autorisés. Les renseignements appropriés sur l'identification seront introduits dans le SIRD lorsque des particuliers, des corporations ou des fiduciaires auront remis une formule de consentement dûment remplie à Revenu Canada. Les employés de Revenu Canada pourront dès lors confirmer immédiatement, aux moyen de terminaux d'ordinateur en direct, si un appelant donné est autorisé à représenter le contribuable. Auparavant, les représentants devaient attendre jusqu'à deux semaines avant d'obtenir une confirmation, soit jusqu'à ce que soit extrait et examiné le dossier du contribuable.

- Une série de nouveaux projets pour améliorer la communication de renseignements et l'aide aux petites entreprises, dont : une trousses d'information à l'intention des petites entreprises; un programme de séminaires sur l'impôt pour les petites entreprises, pour informer ou aider les nouvelles entreprises ou les entrepreneurs éventuels; des visites personnalisées chez les nouveaux employeurs.

- Une nouvelle déclaration de revenus, simplifiée et sur deux pages, la T2 Abrégée, pour remplacer la déclaration actuelle de six pages à l'intention des petites entreprises. Elle permettra de réduire le fardeau que représente pour les corporations la production de ces déclarations.

- Une nouvelle politique pour que les petites entreprises puissent économiser de l'argent et améliorer la gestion de leurs mouvements de trésorerie, en permettant une plus grande souplesse dans le transfert de fonds entre les différents comptes de Revenu Canada.

- Une réduction dans le nombre d'envois distincts aux entreprises en intégrant les avis de cotisation et les explications de changements dans un même document placé dans une seule enveloppe. La deuxième étape sera l'amalgamation du chèque de remboursement avec les autres documents de cotisation dans une seule enveloppe.

Comptabilisation électronique des recettes (CER) : Ce système vise à améliorer le service aux clients en rendant plus efficace la section de travail de Comptabilisation des recettes des centres fiscaux. Ce projet, dont la première phase a été mise en oeuvre à l'automne 1992, permet la saisie des données aux points d'entrée, la production de rapports statistiques normalisés et le contrôle des inventaires par l'ordinateur central. En 1993-1994, le système de CER sera mis à la disposition de tous les employés qui doivent traiter de questions de comptabilisation, comme les employés qui répondent aux demandes de renseignements, les agents des recouvrements et le personnel des affaires publiques.

Programme de simplification en neuf points pour les entreprises : Dans ce projet annoncé par le ministre du Revenu national le 15 juin 1992, dans le cadre de l'engagement permanent pris par le Ministère en ce qui a trait à l'équité, à un service amélioré et à une plus grande simplification, il est proposé ce qui suit :

- À compter du 1^{er} janvier 1993, une réduction de 20 % à 10 % de la pénalité imposée aux entreprises qui, à l'occasion ou sans le faire exprès, ne respectent pas les dates limites fixées pour le versement des retenues sur la paye. La pénalité de 20 % sera imposée seulement aux auteurs de versements coupables de faute lourde, qui ont pris l'habitude de ne pas observer la loi.

- À compter du 1^{er} janvier 1993, la possibilité pour les entreprises d'utiliser la somme moyenne des retenues mensuelles sur la paye de l'année précédente, comme base pour déterminer la fréquence à laquelle elles doivent envoyer des versements à Revenu Canada. Avant 1993, l'établissement de cette fréquence reposait seulement sur les retenues mensuelles sur la paye visant les deux dernières années. Cette modification interviendra particulièrement les entreprises en difficulté financière.

- Une modification de la Loi de l'impôt sur le revenu pour exiger des employeurs qui effectuent mensuellement des retenues moyennes de 50 000 \$ et plus sur la paye de leurs employés de verser directement ces retenues aux banques ou autres institutions financières. Pour l'heure, de nombreux gros employeurs apportent leurs versements à un bureau de Revenu Canada à la date limite de versement, tard dans la journée. Cette pratique leur permet de toucher de l'intérêt pour une journée supplémentaire (pour des journées supplémentaires, dans le cas des week-ends), étant donné que les versements ne sont pas déposés dans le compte de l'État avant le jour ouvrable suivant.

Trois bureaux de district d'impôt sont des centres d'information : Charlottetown, Sydney et Belleville. Le Ministère fait l'essai d'une «cohabitation» prolongée dans certains centres d'emploi du Canada et tiendra certains comptoirs d'information fiscale dans des centres d'information pour la période de production de 1993. Pour 1993-1994, le Canada et les centres d'information du gouvernement du Canada participeront activement à de nouveaux projets pilotes comme la «caisse commune», l'«échange des changements d'adresse» et la «publication assistée par ordinateur».

Centres de services aux entreprises du Canada : Un Centre de services aux entreprises du Canada a ouvert à Edmonton le 28 août 1992 à titre d'essai. Ce centre constitue un point de service pour les entreprises, qui peuvent y trouver des publications, des catalogues de références, des banques de données, etc. Le Bureau de district d'Edmonton assure les services d'experts, qui sont là à tour de rôle pour répondre aux demandes de renseignements sur l'impôt. Pour 1993-1994, il est prévu que trois autres centres ouvriront, à Vancouver, à Toronto et à Montréal.

Un service téléphonique «d'information-orientation» est à l'essai à Halifax depuis décembre. Il s'agit d'un système de contact unique par téléphone pour les entreprises clientes, y compris celles de Revenu Canada.

Restructuration des recettes T1 : Cette restructuration comporte une série de projets qui tous visent à faciliter la simplification des fonctions de comptabilisation du Ministère, pour améliorer le service aux contribuables, encourager l'observation de la loi, accroître les mesures d'équité et réduire les besoins en ressources. Par exemple :

Rappels de versement d'acomptes provisionnels pour les particuliers : Grâce à l'adoption d'une méthode ne nécessitant aucun calcul des acomptes provisionnels à verser, Revenu Canada peut aider les auteurs de versements trimestriels à s'en acquitter en leur envoyant des lettres de rappel avant les dates limites de versement. Si le montant indiqué dans la lettre de rappel est payé à la date limite de versement, ou avant, aucun intérêt ne sera calculé et aucune pénalité ne sera imposée, même si la totalité de ces versements ne couvrent qu'une partie de la dette fiscale du contribuable pour l'année. Les premières lettres de rappel de versement d'acomptes provisionnels ont été envoyées en février 1992.

Si le remboursement prévu pour une année n'est pas fait, la somme non remboursée doit être déclarée comme revenu pour cette année-là. Dans son exposé économique et financier du 2 décembre 1992, le ministre des Finances a prolongé le régime d'accession à la propriété d'une année, soit jusqu'au 1^{er} mars 1994.

Un nouveau système a été élaboré pour qu'un registre précis des activités des participants au régime d'accession à la propriété soit tenu. Ce système consigne tous les retraits, tous les remboursements et toutes les annulations faites dans le cadre du régime. Ces renseignements servent à établir le relevé annuel qui est envoyé aux participants pour leur indiquer le montant remboursé et le paiement à faire pour l'année à venir. Le système permettra aussi d'identifier les particuliers qui ont omis de faire le versement nécessaire et qui devront inclure la somme non remboursée dans leur revenu pour une année donnée.

Des ressources supplémentaires ont été approuvées pour 1992-1993 et les années suivantes. Les dépenses prévues pour 1992-1993 sont de onze équivalents plein temps et de 1,3 million de dollars. Les besoins prévus pour 1993-1994 sont de onze équivalents plein temps et d'un million de dollars.

Projet de «niches uniques» : Un des objectifs désignés du budget fédéral du 25 février 1992 est de ne pas affecter les ressources limitées du gouvernement aux frais généraux mais de les utiliser pour offrir aux Canadiens des services mieux adaptés et plus orientés sur les clients. Pour atteindre ce but, les ministères et les organismes fédéraux vont d'abord unir leurs efforts pour offrir des services plus accessibles aux particuliers et aux entreprises et ensuite prendre toutes les mesures raisonnables pour offrir ces services dans des endroits stratégiques, à des points de services communs. Revenu Canada participe à deux projets qui reposent sur ce concept de «niches uniques» :

Centres d'information du gouvernement du Canada : Le 1^{er} septembre 1992, 128 centres d'information du gouvernement du Canada ont commencé à offrir des services de base aux particuliers. Les services de base comprennent la distribution des publications des ministères participants, l'aide aux clients dont les chèques du gouvernement fédéral ont été détruits, volés ou perdus, le traitement des demandes de renseignements de nature non technique, le prêt de locaux pour les entrevues, la formation ou les séances d'information et l'accès à des téléphones pour les clients qui doivent communiquer avec les ministères participants pour obtenir des conseils d'expert.

Les prévisions des dépenses courantes pour l'exercice financier 1992-1993 sont de 49,3 millions de dollars et de 463 équivalents temps plein. Les dépenses prévues pour 1993-1994 sont de 53,2 millions de dollars et de 768 équivalents temps plein.

Restructuration du traitement T1 : Les méthodes et les systèmes de cotisation de Revenu Canada seront considérablement modifiés pour 1993 afin qu'un plus grand nombre de déclarations de revenus soient acceptées telles que produites. L'exigence pour les particuliers de produire des reçus et des pièces justificatives avec la déclaration T1 sera graduellement supprimée, ce qui améliorera le service aux clients en réduisant le temps de traitement des déclarations. Le nouveau processus rapprochera également les exigences de production relatives aux pièces justificatives pour les déclarations sur papier et les déclarations transmises par voie électronique, et il y aura moins de paperasserie et moins de pressions en ce qui concerne l'entreposage dans les centres fiscaux.

En limitant la vérification initiale des déclarations, le Ministère doit prendre des mesures pour réduire au minimum les possibilités de traitement de déclarations erronées. Une application perfectionnée de correction des erreurs sera élaborée pour les déclarations transmises par voie électronique et les déclarations sur papier. Cette application augmentera le nombre de déclarations traitées sans erreur en maximisant l'utilisation de la technologie et le service aux clients.

Un système amélioré de revue sera instauré pour que, une fois les déclarations traitées, les erreurs et les cas d'inobservation puissent être déterminés, ce qui entraînera une récupération plus opportune des recettes du gouvernement. Cette activité sera appelée Revue du traitement et remplacera en grande partie la vérification de première ligne qui se fait actuellement.

Le nouveau système de revue s'autofinancera au moyen des économies réalisées par les gains en efficacité résultant de la restructuration du traitement des déclarations. De plus, la réduction nette prévue dans les besoins de ressources du Ministère est de 3,4 millions de dollars. Cette somme sera réaffectée à des programmes d'observation et produire des recettes supplémentaires de 38 millions de dollars en 1993-1994.

Régime d'accès à la propriété : Dans le budget du 25 février 1992, le gouvernement fédéral a introduit un régime d'une durée d'un an dont l'objet est de permettre à des particuliers de retirer jusqu'à 20 000 \$ en franchise d'impôt de leurs REER afin d'acheter une maison avant le 1^{er} octobre 1993. Toute somme retirée d'un régime doit être remboursée en quinze versements annuels.

La planification des activités d'observation est concentrée sur la distribution des ressources en fonction d'un juste équilibre entre deux effets souhaitables : la promotion de l'observation en général et la production de recettes supplémentaires. Comme la production de recettes supplémentaires est une mesure de substitution de l'efficacité, on pourra conclure que le Ministère applique ses ressources aux domaines appropriés si les activités d'observation débouchent sur la réception de recettes supplémentaires dues à l'État.

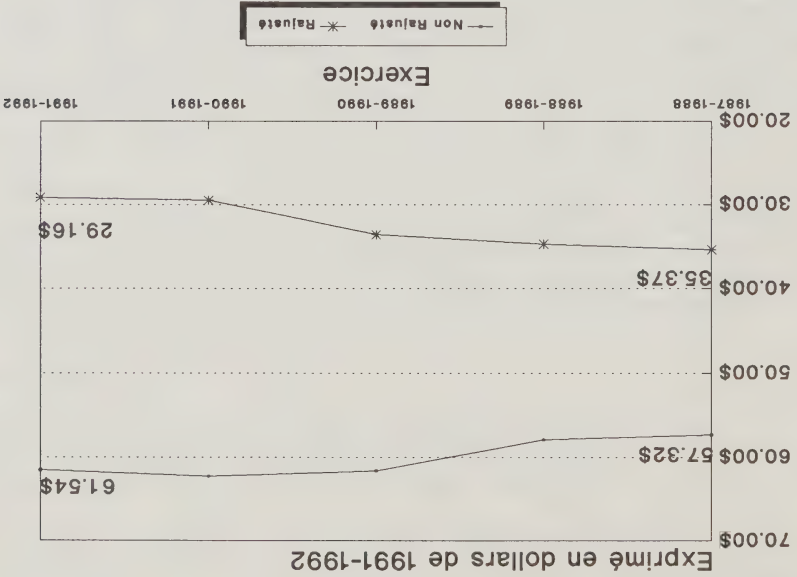
2. Initiatives

Prestation fiscale pour enfants : Le 13 mai 1992, le ministre des Finances a déposé à la Chambre des communes des dispositions législatives (projet de loi C-80) concernant la nouvelle prestation fiscale pour enfants, qui avait été annoncée dans le budget fédéral de février 1992. À compter de janvier 1993, la prestation fiscale pour enfants (PFE) est versée mensuellement à des familles canadiennes. La PFE remplace les trois programmes de prestations pour enfants qui existaient : les allocations familiales, le crédit d'impôt pour enfants remboursable et le crédit non remboursable pour les enfants à charge de moins de dix-huit ans. Selon le projet de loi C-80, qui a reçu la sanction royale le 15 octobre 1992, l'autorité législative pour la PFE est le nouvel article 122.61 de la Loi de l'impôt sur le revenu. La prestation est définie comme un paiement en trop réputé d'impôt et par conséquent, contrairement aux allocations familiales actuelles, ne constituera pas un revenu imposable.

Le cycle de paiement annuel va de juillet à juin. Chaque année en juillet, les paiements mensuels sont rajustés selon des données sur l'admissibilité et des données fiscales de l'année d'imposition précédente, et le montant à verser dans les douze mois à venir est recalculé. Les seuils et les niveaux de prestations sont aussi rajustés chaque année en juillet compte tenu de tout changement de l'indice des prix à la consommation qui excède 3 %.

En novembre 1992, le Ministère a envoyé des avis à quelque 3,7 millions de bénéficiaires d'allocations familiales pour leur indiquer le montant qu'ils pouvaient s'attendre à recevoir en janvier 1993. Des paiements seront envoyés à environ 3,2 millions de particuliers admissibles à compter de janvier 1993. Pour les six premiers mois, ces paiements seront basés sur les données fiscales de 1991. Les paiements qui seront versés de janvier à juin 1993 totaliseront environ 2,5 milliards de dollars.

Tableau 3-8 : Coût par déclaration



Observation: Le régime d'imposition par autocotisation au Canada est fondé sur l'honnêteté des contribuables, et le Ministère fait tout en son pouvoir pour leur offrir le plus large éventail possible de services considérés nécessaires pour leur faciliter l'observation volontaire des lois fiscales. La grande majorité des Canadiens paient rapidement leur part des impôts, mais un petit groupe ne le fait pas. Dans un souci d'équité du système pour tous, le Ministère fait la promotion de l'observation en cherchant à accroître les consultations, en simplifiant formulaires, guides et procédures, en repérant les secteurs d'innovation, en recommandant des changements à la législation fiscale et en faisant l'acquisition des produits technologiques nécessaires pour permettre aux employés d'avoir à la portée de la main les données sur les contribuables, et pour permettre aux contribuables de transmettre des données et des fonds au Ministère.

Le tableau 3-8 illustre l'effet des améliorations de la productivité sur les frais d'ensemble du programme. Le coût total du traitement d'une déclaration de revenus a augmenté légèrement (en dollars de 1991-1992) depuis 1987-1988. Cependant, si l'on tient compte également de la complexité accrue des déclarations (en utilisant le nombre accru de zones de renseignements dans la déclaration comme indicateur de complexité), le coût moyen de l'établissement d'une cotisation diminue considérablement. Cette économie est liée directement aux améliorations technologiques et de productivité.

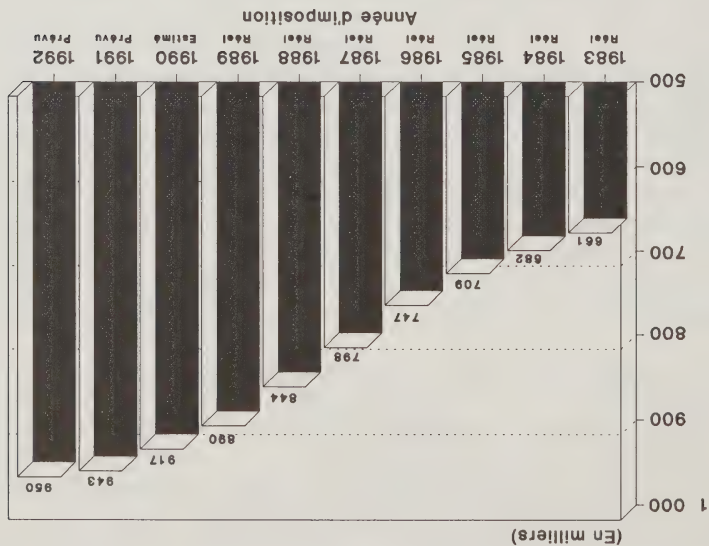
L'automatisation n'a comblé que partiellement l'écart créé par les augmentations rapides des charges de travail, qui n'ont pas eu leur contrepartie dans une croissance comparable du personnel. Comme la technologie continue de s'améliorer et coûte de moins en moins cher, la perspective de planification s'appuie de plus en plus sur l'informatisation.

D'autres nouvelles technologies comme la reconnaissance optique des caractères, les cartes à mémoire et la prise d'images font actuellement l'objet d'examen en vue de déterminer si elles pourraient répondre aux besoins fonctionnels croissants du Ministère. Également, l'utilisation d'imprimantes à laser rapides et la capacité de transmettre des images par voie électronique permettront d'améliorer la présentation des renseignements aux clients, permettront de fournir des données de gestion plus détaillées et réduiront les frais généraux en évitant ou en diminuant certains coûts.

Voici certaines des nombreuses autres initiatives technologiques qui ont été prises à l'appui des programmes d'impôt : l'introduction des ordinateurs portatifs pour les vérificateurs, l'automatisation des fonctions d'exécution des recouvrements et des retenues à la source, la mise en oeuvre d'un système de création, de revue, d'impression et d'entreposage des lettres envoyées au public, l'introduction de services téléphoniques automatisés pour des clients de l'extérieur dans des secteurs comme les demandes de renseignements générales par téléphone, et un système de nouvelle cotisation en direct qui améliore le service aux contribuables puisque le processus de nouvelle cotisation est plus opportun, plus efficace et mieux contrôlé.

Revenu Canada est toujours en quête de moyens d'automatisation pour améliorer le service aux contribuables et son efficacité opérationnelle interne. L'expérience positive de l'utilisation de systèmes experts, de la transmission électronique des déclarations et de l'échange électronique de données a permis au Ministère de réaliser sa vision de services électroniques en direct pour les contribuables. Comme ces projets pilotes s'étendent à l'échelle nationale dans les années à venir, le Ministère planifie et élabore des moyens de rendre ces services et d'autres services plus accessibles à un plus grand nombre de clients.

Tableau 3-7: Déclarations de revenus produites par les corporations (T2)



Améliorations technologiques et autres améliorations de productivité: Les

progrès technologiques, qui ne cesseront de s'accroître dans les années à venir, continueront à offrir de nombreuses possibilités d'amélioration de l'administration fiscale par une sélection prudente, une utilisation innovatrice et une gestion efficace des nouvelles technologies. La détermination et l'application continues des technologies modernes permettent au Ministère de réaliser des gains dans les domaines de l'efficacité, de la productivité, du perfectionnement des employés et de la valorisation du travail.

Le Ministère s'est engagé à fournir un service de qualité qui répond aux attentes de ses clients. Il doit pour cela mettre résolument en question les méthodes courantes en vue d'élaborer de nouvelles façons plus efficaces de travailler. Pour tenir compte des exigences internes et externes, Revenu Canada a entrepris une revue architecturale générale de la technologie de l'information et (TI). La stratégie architecturale fournit une orientation pour la planification et l'organisation d'une utilisation rentable de la technologie de l'information au niveau du Ministère. Elle garantit que les systèmes pour particuliers sont conçus de manière uniforme et qu'ils s'intègrent l'un dans l'autre, et que tous les systèmes d'information actuels et futurs répondent bien aux besoins du Ministère et des contribuables.

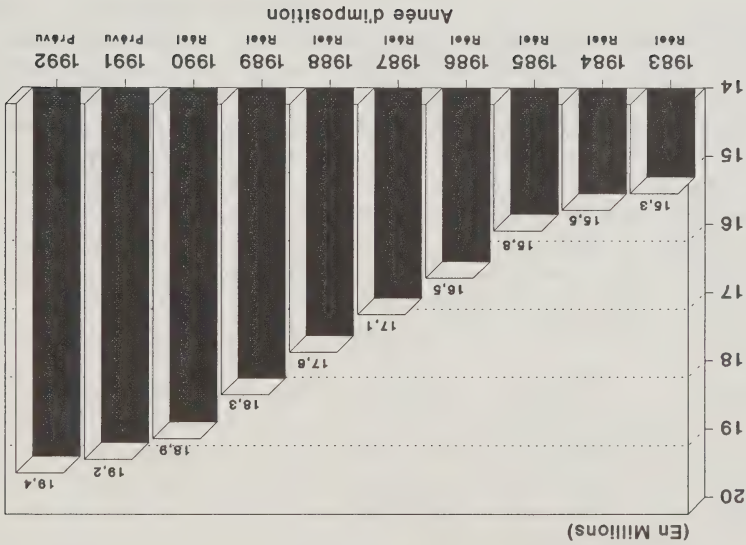


Tableau 3-6 : Déclarations de revenus produites par les particuliers (T1)

Les tableaux 3-6 et 3-7 illustrent respectivement l'augmentation annuelle du nombre de déclarations produites par les particuliers et les corporations. Une prévision est disponible pour 1991 puisque les déclarations produites en 1992 pour l'année d'imposition 1991 sont compilées jusqu'en février 1993. Le chiffre réel n'est donc pas disponible au moment de la préparation de la Partie III. De plus, le tableau 3-6 démontre de façon précise les répercussions des diverses mesures socio-économiques, comme le crédit pour taxe sur les produits et services, sur le nombre de déclarations produites par les particuliers.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

La planification opérationnelle est fondée sur des estimations du nombre et de la complexité des déclarations de revenus à recevoir, des charges de travail prévues dans les activités clés, des modifications législatives, de la disponibilité des ressources et des améliorations de la productivité qui devraient découler de l'évolution des politiques et des procédures, et de l'application accrue de la technologie informatique. Les modifications apportées à la législation fiscale, notamment le crédit pour les mesures annoncées récemment concernant la réforme des pensions et la taxe sur les produits et services, ont une forte incidence sur les opérations et les besoins en ressources du Ministère. Les ressources humaines et financières ne peuvent être déterminées qu'une fois les procédures administratives arrêtées. L'impôt réduit toutefois au minimum le besoin de ressources en consultant régulièrement le ministère des Finances afin de s'assurer que les changements législatifs sont faisables sur le plan administratif et viables sur le plan économique.

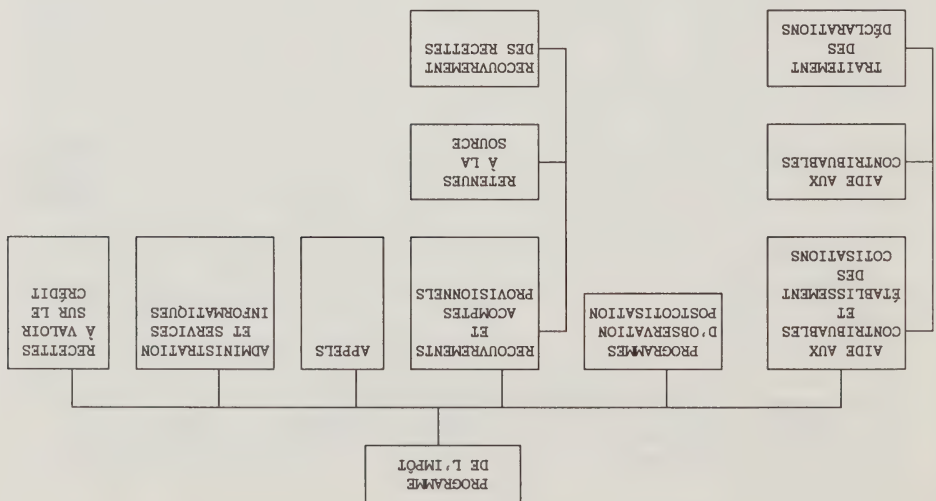
Charge de travail: Le volume de la charge de travail est en grande partie fonction du nombre et de la complexité des déclarations de revenus. Les variations dans le nombre de déclarations produites dépendent de facteurs comme la croissance de la population et le revenu individuel, la variation des taux d'intérêts, les taux d'activité de la main-d'oeuvre et les taux de chômage, de même que l'utilisation croissante du régime fiscal comme moyen de mise en oeuvre de divers programmes sociaux ou économiques. La complexité grandissante des déclarations provient de l'introduction, tant par les autorités fédérales que provinciales, d'une série de programmes d'encouragements fiscaux qui augmentent le nombre de demandes de renseignements du public et de rajustements demandés par les contribuables, ainsi que la somme des données devant être composées et traitées.

En plus des déclarations de revenus des particuliers et des corporations, le Ministère reçoit et traite beaucoup d'autres documents. Il s'agit notamment des déclarations des fiduciaires, des versements des employeurs, des acomptes provisionnels des travailleurs indépendants et des corporations, des états T4 annuels de la rémunération payée, des feuillets de renseignements portant sur d'autres genres de revenus ainsi que d'autres documents relatifs à l'enregistrement des organismes de charité et à l'agrément des régimes de pension.

Tableau 3-5 : Ressources par organisation et par activité en 1993-1994
(en milliers de dollars)

Sous-Ministre de l'impôt	SMA, Direction	ETP	6 637	\$298 259	\$220 381	5 218	49	\$2 794	1 064	\$127 350	476	\$28 652	793	\$42 941	2 041	\$184 809	886	\$48 612	214	\$33 112	232	\$12 659	233	\$13 104	12	\$661	4 508	\$411 099	Total des Activités	ETP	9 957	\$448 193	\$298 259	\$220 381	\$42 941	9	Administration et services informatiques	Appels	Total des Organisations
impôt	général des programmes d'impôt	ETP	6 637	\$298 259	\$220 381	5 218	49	\$2 794	1 064	\$127 350	476	\$28 652	793	\$42 941	2 041	\$184 809	886	\$48 612	214	\$33 112	232	\$12 659	233	\$13 104	12	\$661	4 508	\$411 099	Total des Activités	ETP	9 957	\$448 193	\$298 259	\$220 381	\$42 941	9	Administration et services informatiques	Appels	Total des Organisations

Tableau 3-4: Structure des activités



Le tableau 3-5 donne la ventilation des ressources par organisation et activité, avant la comptabilisation des recettes à valoir sur le crédit.

Le ministre du Revenu national est le ministre responsable de la partie I du Régime de pensions du Canada et des parties III et VII de la Loi sur l'assurance-chômage.

Le Ministère applique en outre les conventions fiscales internationales conclues avec un grand nombre de pays dans le but de promouvoir l'échange de renseignements entre les pays signataires et d'éviter la double imposition des revenus gagnés à l'étranger par leurs citoyens respectifs.

Le Ministère perçoit les impôts sur le revenu au nom des provinces en vertu d'ententes conclues par le ministre des Finances avec les gouvernements provinciaux concernés, conformément aux dispositions de la partie III de la Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces.

3. Objectif du Programme

L'objectif du Programme de l'impôt est d'établir et de percevoir l'impôt sur le revenu, ainsi que d'autres paiements, et d'appuyer les programmes sociaux et économiques du gouvernement d'une manière juste et équitable en appliquant la Loi de l'impôt sur le revenu et diverses lois fédérales et provinciales, et en venant en aide aux Canadiens pour qu'ils puissent se conformer à la loi et bénéficier de ces programmes.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activité: Le Programme de l'impôt est divisé en six activités qui reflètent les processus mis en oeuvre par le Ministère pour s'acquitter de son mandat. Aux fins de la planification interne et de l'attribution des ressources, deux des activités sont subdivisées en un certain nombre de sous-activités, comme on peut le voir au tableau 3-4.

1. Introduction

Le rôle du Programme de l'impôt est de percevoir l'impôt sur le revenu et les cotisations au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-chômage payables selon la loi, en encourageant l'observation volontaire et en décourageant l'évasion fiscale et l'évitement fiscal. Pour accomplir sa tâche efficacement, le Revenu Canada doit maintenir la confiance du public en l'intégrité et l'impartialité du régime fiscal en appliquant la Loi de l'impôt sur le revenu et les autres lois connexes avec équité et professionnalisme. Le régime d'autocotisation ne fonctionnera que dans la mesure où les contribuables canadiens comprendront ce qu'on attend d'eux et de quelle façon ils doivent agir pour observer la loi.

Le Programme de l'impôt joue un rôle de premier plan dans le soutien et la réalisation des politiques sociales et économiques du gouvernement, non seulement pour la perception auprès des contribuables des sommes dues, mais aussi pour la redistribution du revenu. En effet, par l'entremise du régime fiscal, les recettes sont redistribuées aux familles à faible revenu, aux organismes de charité, aux étudiants, aux personnes à la retraite et aux personnes handicapées. À vrai dire, 43 % de toutes les inscriptions sur les aspects sociaux, sur les dons aux organismes de charité et sur les contributions à des partis politiques, 19 % des inscriptions se rapportent à des questions économiques et seulement 38 % des inscriptions des sources de revenu et servent au calcul des montants à payer. Suivant le même principe, les dépenses fiscales destinées aux corporations, comme le programme du crédit pour recherche scientifique et développement expérimental, visent à encourager l'initiative et l'investissement productif au Canada.

En plus des incitations fiscales et crédits d'impôt fédéraux, le Ministère administre plus de 60 incitations fiscales, crédits d'impôt et surtaxes au nom des gouvernements provinciaux.

2. Mandat

Le Programme tire son mandat général de la Loi sur le ministère du Revenu national, qui charge le Ministre «des activités de direction, de réglementation, de gestion et de contrôle liées aux impôts intérieurs, notamment impôts sur le revenu et les droits successoraux».

■ fonds inutilisés pour des traitements, pour d'autres coûts de fonctionnement et pour des immobilisations - en raison surtout du conflit de travail de l'automne 1991 dans la fonction publique et du gel d'un an imposé sur les dépenses et l'embauche.

(408)	175
(23 888)	17 733

Le détail des écarts est fourni par activité. Le total des chiffres réels et ceux du Budget des dépenses principal qui figurent au tableau 3-3 pour 1991-1992 sont les mêmes que ceux qui figurent dans les Comptes publics pour la même année. Cependant, il y a des différences dans la distribution des dépenses totales par activité, étant donné les changements approuvés qui ont été apportés au cadre du plan opérationnel du Ministère. Une comparaison sur la structure des activités apparaît aux tableaux 3-69 et 3-70.

Explication de la différence: Les besoins financiers réels étaient de 17,7 millions de dollars, ou 1,5 % de plus que le Budget des dépenses principal. Cette augmentation est attribuable aux éléments suivants :

en milliers de dollars		ETP	
11 689	271		■ intensification des efforts de recouvrement des recettes - budget fédéral du 26 février 1991 et autres mesures fiscales;
8 566	12		■ divers projets d'application de technologie - notamment échange électronique de données, application compensatoire du remboursement et programme de portatifs pour la vérification;
12 033	275		■ réforme des pensions - coûts de mise en oeuvre et d'administration;
18 500			■ stratégie à long terme d'investissement en informatique;
(32 656)			■ réduction du budget de fonctionnement - budget fédéral du 26 février 1991;
10 135			■ recettes à valoir sur le crédit - conformément au protocole d'entente révisé conclu avec Santé et Bien-être social Canada pour l'application de la partie I du Régime de pensions du Canada;
13 354			■ divers - montants adjugés par la Cour fédérale et la Cour suprême et hausse des cotisations au régime d'avantages sociaux des employés, financés par ajustements et par transferts;
25			■ projets d'embauche d'étudiants - financés à l'interne à même les ressources de fonctionnement;

Tableau 3-3 : Résultats financiers en 1991-1992

(en milliers de dollars)			
1991-1992			
Budget		Réel	Différence
des dépenses principal			
Aide aux contribuables et		450 983	18 883
établissement des cotisations			
Programmes d'observation			
postcotisation		271 421	(9 675)
Recouvrements et acomptes provisionnels		196 878	(232)
Appels		41 939	(244)
Administration et			
services informatiques		379 888	(1 134)
Total		1 341 109	7 598
Moins : Recettes à valoir sur le crédit		104 255	(10 135)
		1 236 854	17 733
Recettes à valoir			
sur le Trésor			
(recettes non fiscales)		16 122	4 704
Ressources humaines (ETP) ¹		24 480	175
		24 305	
1 Voir le tableau 3-64 pour de plus amples renseignements sur les ressources humaines.			

1 Voir le tableau 3-64 pour de plus amples renseignements sur les ressources humaines.

- redressement pour l'équivalent temps plein (ETP) - réduction des dépenses de formation d'employés temporaires et d'emplois d'étudiants;

5 339

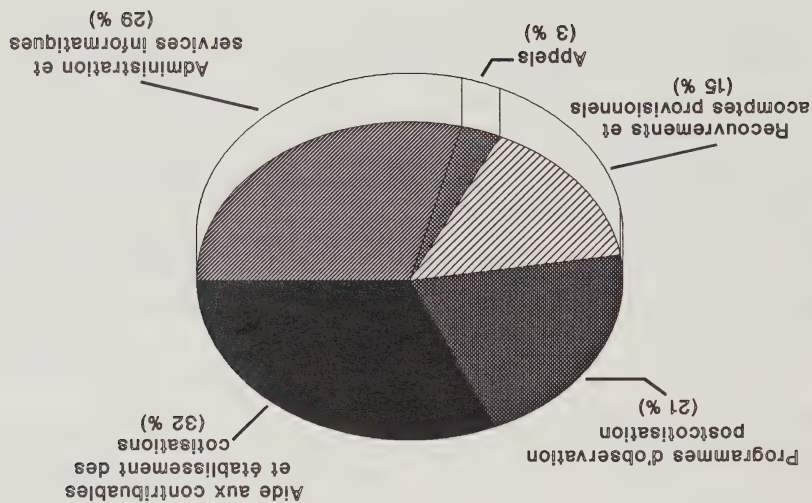
- recettes à valoir sur le crédit - conformément au protocole d'entente conclu avec Santé et Bien-être social Canada pour l'application de la partie I du Régime de pensions du Canada;

- Divers.

(33)
551
 (28 732)

Le détail des écarts est fourni par activité.

Tableau 3-2 : Dépenses par activité en 1993-1994
 (ventilation en pourcentage)



■	cotisations au régime d'avantages sociaux des employés - réduction due à la modification des dispositions législatives touchant le régime de pension de la fonction publique;			
■	intensification des efforts de recouvrement des recettes - y participent surtout les programmes de la Vérification et des Comptes clients;	138	11 873	
■	régime d'accession à la propriété - coûts d'élaboration et de mise en oeuvre;	5	1 066	
■	réductions du budget de fonctionnement - budget fédéral du 25 février 1992 et réduction supplémentaire de 2 % annoncée en novembre 1992;	(7)	(36 329)	
■	programme de la prestation fiscale pour enfants - coûts d'élaboration et de mise en oeuvre;	496	49 352	
ETP (en milliers de dollars)				

Le détail des écarts est fourni par activité.

Les prévisions pour 1992-1993 sont de 28,7 millions de dollars, ou de 2,2 %, inférieures aux 1 317,8 millions de dollars du Budget des dépenses principal de 1992-1993. Cette différence est attribuable aux éléments suivants :

■	divers - rajustements salariaux, transferts interministériels, redressement annuel des recettes à valoir sur le crédit et autres modifications.	12	10 324	
■	cotisations au régime d'avantages sociaux des employés - imputables à la modification en 1992-1993 des dispositions touchant le régime de pension de la fonction publique;			24 571
		<u>265</u>	<u>36 052</u>	

Explication de la différence: La ventilation par activité du Budget des dépenses de 1993-1994 a été établie selon les données les plus récentes, disponibles à la fin de décembre 1992. D'autres redressements pourraient être nécessaires avant l'établissement des budgets internes définis pour l'exercice 1993-1994. L'augmentation nette de 36,1 millions de dollars, ou de 2,8 %, du total des dépenses au budget de 1993-1994 par rapport aux prévisions de 1992-1993, est attribuable aux éléments suivants :

en milliers de dollars		ETP	
■	programme de la prestation fiscale pour enfants - première année complète d'opération;	272	3 808
■	réduction de 3 % du budget de fonctionnement - Exposé économique et financier du 2 décembre 1992;	(239)	(12 519)
■	crédit pour taxe sur les produits et services - réduction prévue du financement, due principalement à la baisse prévue des demandes de renseignements;	(72)	(8 411)
■	réforme des pensions - diminution prévue du financement, due principalement à une réduction des demandes de renseignements;	(192)	(14 989)
■	intensification des efforts de recouvrement des recettes - y participent surtout les programmes de la Vérification et des Comptes clients;	153	11 293
■	charges de travail supplémentaires aux Appels;	17	1 583
■	frais d'impression et d'expédition - augmentation du volume d'imprimés et des tarifs postaux;	352	15 779
■	programmes d'exécution - maintien des niveaux existants des activités de vérification et de recouvrement;		
■	divers projets d'application de technologie - notamment l'échange électronique des données et un système d'identification des non-déclarants et des retardataires;	(38)	2 860

B. Sommaires financiers

Tableau 3-1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)					Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Différence	Détails à la page	
Aide aux contribuables et établissement des cotisations	448 193	450 269	2 076	3-39	Programmes d'observation postcotisation	298 259	279 446	18 813	3-60
Recouvrements et acomptes provisionnels	220 381	203 987	16 394	3-83	Appels	42 941	41 502	1 439	3-105
Administration et services informatiques	411 099	406 504	4 595	3-116	Total des dépenses	1 420 873	1 381 708	39 165	
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	95 752	92 639	3 113	3-132	Total des crédits	1 325 121	1 289 069	36 052	
Recettes à valoir sur le Trésor (recettes non fiscales)	15 666	14 447	1 219	3-132	Ressources humaines (ÉTP) ¹	25 780	25 515	265	3-129
1 Voir le tableau 3-64 pour de plus amples renseignements sur les ressources humaines.									

1 Voir le tableau 3-64 pour de plus amples renseignements sur les ressources humaines.

■ la restructuration et la modernisation au Ministère des systèmes informatiques et des fonctions de comptabilisation des recettes, afin de mieux servir les clients, d'améliorer l'efficacité, de hausser la qualité et la lisibilité des états de compte, d'encourager les contribuables à observer la loi en leur rendant cette tâche plus facile et de réduire les besoins de ressources (voir page 3-30).

- la mise en service d'un nouveau système pour consigner la participation des particuliers au régime d'accession à la propriété annoncé dans le budget fédéral du 25 février 1992 pour stimuler la construction résidentielle et la création d'emplois. Grâce à ce régime, un particulier peut retirer des fonds de son régime enregistré d'épargne-retraite (REER) pour financer l'achat d'une habitation et prendre jusqu'à 15 ans pour rembourser les sommes tirées du REER. Le système tient un registre de toutes les opérations et informe le participant des remboursements obligatoires (voir page 3-27);
- la poursuite de la mise en service de la transmission électronique des déclarations (TED), un système automatisé qui permet aux particuliers, par l'entremise d'un agent autorisé, d'envoyer les données de leur déclaration de revenus par voie électronique au moyen de lignes téléphoniques protégées. La TED sera offerte dans l'ensemble du pays pour la période de production des TI de 1993 (voir page 3-35);
- la réalisation d'un projet pilote de transfert électronique de fonds (TEF) depuis novembre 1991 pour mettre à l'essai un service de paiement électronique destiné aux employeurs. Depuis ses débuts, le projet a permis aux corporations participantes de verser plus de 1 milliard de dollars de retenues à la source par voie électronique. Ce service sera bientôt offert à tous les employeurs. Au début de 1993, Revenu Canada doit lancer un projet d'EFED semblable auprès d'un important service de paye (voir page 3-33);
- l'annonce par le ministre du Revenu national, en juin 1992, d'un programme en neuf points destiné à accroître la compétitivité des entreprises canadiennes en leur permettant de remplir leurs obligations fiscales tout en gagnant temps et argent (voir page 3-30);
- la modification proposée du programme de recherche scientifique et de développement expérimental (RS & DE) par laquelle, d'une part, des crédits supplémentaires de 230 millions de dollars pourront être demandés au cours des cinq prochaines années et, d'autre part, l'administration du programme sera simplifiée. Cette initiative, annoncée le 5 octobre 1992, prévoit la création d'une gamme de services prévérification pour satisfaire aux besoins spéciaux des nouveaux demandeurs; l'engagement du Ministère à envoyer les remboursements dans un délai plus court que les actuels 180 jours; et l'engagement du Ministère à confirmer aux demandeurs si les crédits demandés sont acceptés tels quels ou s'ils feront l'objet d'une vérification;

A. Points saillants des plans et du rendement récent

Au cours des dernières années, le Programme de l'impôt a relevé de nombreux défis, qu'il s'agisse des importantes modifications législatives liées à la mise en oeuvre du crédit pour taxe sur les produits et services et à la réforme des pensions, ou de l'exécution et du maintien des politiques et programmes existants du gouvernement, en pleine période de restrictions financières. D'autres entreprises sont dignes de mention, notamment le «Dossier équité», cet ensemble de modifications de la Loi de l'impôt sur le revenu qui a rendu le régime fiscal plus simple et plus équitable; la mise en service d'un programme de transmission électronique des déclarations et d'autres programmes d'échange électronique de données; l'intensification des efforts de recouvrement des recettes fiscales dues au gouvernement; et l'aide fournie par le Ministère consultation, pour que les renseignements et l'aide fournis par le Ministère répondent aux besoins et aux attentes de ses clients.

Tout récemment, Revenu Canada et Santé et Bien-être social Canada ont été appelés à travailler ensemble à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la nouvelle prestation fiscale pour enfants (PFE). Les premiers versements de la PFE ont été faits, comme prévu, en janvier 1993, onze mois seulement après l'annonce du programme dans le budget fédéral du 25 février 1992.

Les points saillants que voici font état des principales réalisations récentes du Programme de l'impôt et de ses principaux plans pour 1993-1994 :

- l'élaboration et la mise en oeuvre de la prestation fiscale pour enfants qui, entre autres, remplace l'actuelle mosaïque de prestations pour enfants en regroupant trois anciens programmes, soit les allocations familiales, le crédit remboursable d'impôt pour enfants et le crédit d'impôt non remboursable pour enfants à charge de moins de 18 ans. Administré conjointement avec Santé et Bien-être social Canada, ce programme versera chaque année à 3,2 millions de familles 4,9 milliards de dollars en prestations mensuelles non imposables (voir page 3-26);

- la première phase de la mise en oeuvre d'une nouvelle méthode de traitement des déclarations de revenus des particuliers qui permettra au Ministère de mieux exécuter son mandat dans les années à venir. La Restructuration du traitement T1 représente l'un des changements les plus profonds et les plus importants du traitement des déclarations de revenus des 30 dernières années (voir page 3-27);

Programme par activité

Budget principal 1993-1994		Budget principal 1992-1993	
Ressources humaines		Ressources humaines	
Moins :		Moins :	
recettes à valoir		recettes à valoir	
Somme		Somme	
partielle		partielle	
sur le		sur le	
crédit		crédit	
Total		Total	
Dépenses		Dépenses	
de		de	
Fonctionnement		Fonctionnement	
en capital		en capital	
Dépenses de transfert		Dépenses de transfert	
Total		Total	
Aide aux contribuables et		Aide aux contribuables et	
établissement des cotisations		établissement des cotisations	
Programmes d'observation		Programmes d'observation	
postcotation		postcotation	
Recouvrements et acomptes		Recouvrements et acomptes	
provisionnels		provisionnels	
Appels		Appels	
Administration et service		Administration et service	
informatique		informatique	
Recettes à valoir sur le crédit		Recettes à valoir sur le crédit	
25 780	1 370 364	50 385	124 1 420 873
4 508	367 481	43 494	124 411 099
793	42 674	267	42 941
5 218	216 051	4 330	220 381
5 304	297 259	1 000	298 259
9 957	446 899	1 294	448 193
448 193	401 197	448 193	401 197
411 099	409 404	411 099	409 404
(95 752)	(97 978)	(95 752)	(97 978)
1 325 121	1 317 801	1 325 121	1 317 801

B. Utilisation des autorisations en 1991-1992 - Volume II des Comptes publics

Crédit (en dollars)		Budget des dépenses principal	Total disponible pour utilisation	Utilisé au cours de l'exercice
10	Dépenses de fonctionnement	1 043 898 000	1 038 821 617	1 036 969 857
15	Dépenses en capital	38 436 000	61 644 000	49 742 679
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	136 787 000	149 870 000	149 870 000
(L)	Montants adjugés par la Cour fédérale et la Cour suprême	-	271 288	271 288
Total du programme		1 219 121 000	1 250 606 905	1 236 853 824

3-6 (Programme de l'impôt)

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1993-1994 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		
Budget	Budget principal	Budget principal
1993-1994	1993-1994	1992-1993

Revenu National

15	Impôt	Dépenses de fonctionnement	1 150 682	1 111 750
20		Dépenses en capital	50 385	57 042
(L)		Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	124 054	149 009
		Total du Ministère	1 325 121	1 317 801

Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédits (en dollars)		
Budget principal	1993-1994	

15	Impôt	Dépenses de fonctionnement,	
		Impôt - Dépenses de fonctionnement,	
		contributions et dépenses recouvrables au	
		titre du Régime de pensions du Canada et	
		de la Loi sur l'assurance-chômage	1 150 682 000
20		Impôt - Dépenses en capital	50 385 000

Section III

Renseignements supplémentaires

3-128	1. Besoins financiers par article
3-129	2. Besoins en personnel
3-130	3. Dépenses en capital
3-131	4. Paiements de transfert
3-131	5. Recettes non fiscales
3-133	6. Coût net du Programme
3-134	7. Comparaison sur la structure des activités
	B. Autres renseignements
	1. Incitations fiscales fédérales administrées par
3-136	le Programme de l'impôt
	2. Incitations fiscales provinciales administrées par
3-138	le Programme de l'impôt

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1993-1994	3-5
B. Utilisation des autorisations en 1991-1992	3-6

Section I

Aperçu du Programme

A. Points saillants des plans et du rendement récent	3-7
B. Sommaires financiers	3-10
C. Données de base	
1. Introduction	3-17
2. Mandat	3-17
3. Objectif du Programme	3-18
4. Organisation du Programme en vue de son exécution	3-18
D. Perspective de planification	
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	3-21
2. Initiatives	3-26
3. Mise à jour des initiatives déjà annoncées	3-32
E. Efficacité du Programme	3-36

Section II

Analyse par activité

A. Aide aux contribuables et établissement des cotisations	3-37
B. Programmes d'observation postcotisation	3-59
C. Recouvrements et acomptes provisionnels	3-81
D. Appels	3-104
E. Administration et services informatiques	3-116
F. Recettes à valoir sur le crédit	3-127

Chapitre 3
Programme de l'impôt
1993-1994
Plan de dépenses

7. Coût net du Programme

Le tableau 2-27 indique le coût net du Programme. Les coûts des services fournis sans frais par d'autres ministères ne comprennent pas la dépréciation ou les locaux fournis sans frais par le Ministère.

Tableau 2-27 : Coût net estimatif du Programme pour 1993-1994

(en milliers de dollars)		1993-94	1992-93
Dépenses de fonctionnement		905 784	897 470
Capital		57 000	39 637
Subventions et contributions		91 815	69 000
Budget des dépenses principal		1 054 599	1 006 107
Services reçus sans frais :			
Locaux			
- de Travaux publics Canada		66 980	86 469
Services d'émission de chèques			
- d'Approvisionnements et Services		1 579	1 283
Contributions de l'employeur aux avantages sociaux des employés pour les primes et les frais d'assurance :			
- du Secrétariat du Conseil du Trésor		28 872	25 884
Autres services			
- d'autres ministères		7 137	8 185
Coût total du Programme		1 159 167	1 127 928
Moins: Recettes portées directement au crédit du Trésor*		(45 000)	(42 000)
Coût net estimatif du Programme		1 114 167	1 085 928

* Recettes non fiscales seulement.

Plusieurs facteurs influent directement sur le montant des recettes perçues dans un exercice donné. Ces facteurs comprennent le niveau général de l'activité économique, les changements dans le taux de la taxe, l'accroissement, la limitation ou l'abolition des exemptions, l'imposition de nouvelles taxes ou l'octroi de nouveaux remboursements, l'effet de l'inflation et l'efficacité des opérations du programme au chapitre de l'examen, de la vérification et de l'exécution.

Le total des perceptions pour 1991-1992 a augmenté de 12,6 milliards de dollars, soit 41,6 p. cent par rapport à 1990-1991. Ce chiffre comprend 7,5 milliards de dollars pour l'activité Accise et 5,1 milliard de dollars pour l'activité Douanes. L'augmentation principale de la perception au chapitre de l'Accise est attribuable aux déclarations des inscrits à la TPS. L'augmentation de la perception au chapitre des Douanes est attribuable principalement aux recettes de la TPS sur les importations.

6. Remises

Les décrets de remise de droits sont des mesures spéciales qui prévoient des exemptions totales ou partielles des droits de douane (et de la taxe de vente dans certains cas) qui doivent habituellement être payés sur les marchandises importées. Les remises diffèrent des autres mesures d'exonération de droits du fait que leurs modalités sont adaptées à des circonstances ou à des besoins particuliers. C'est pourquoi elles sont généralement proposées lorsqu'il n'y a pas lieu d'accorder une exonération au moyen de modifications législatives des droits (ou autres mesures sous forme de décrets du conseil), ou en tant que mesures provisoires en attendant une modification législative des droits. La plupart des remises de droits sont recommandées pour corriger des anomalies ou des injustices, particulièrement dans des situations, au niveau des importations, causées par la structure tarifaire, ou pour procurer une aide à court terme à certains fabricants canadiens devant faire face à des problèmes sérieux de concurrence. D'habitude, le ministre du Revenu national parraine les remises qui sont nécessaires pour surmonter des problèmes dans l'application de la législation douanière et tarifaire et qui n'ont pas de répercussions sur l'économie ou la politique.

Les remises accordées en vertu de l'article 23 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* ou de l'article 101 du Tarif des douanes sont publiées dans les Comptes publics pour l'exercice où elles ont été accordées. De plus, le ministre des Finances présente un rapport semestriel au Parlement sur les nouveaux décrets de remise, y compris ceux parrainés par le ministre du Revenu national. Ces rapports semestriels décrivent les décrets de remise et indiquent le ministère ou l'organisme qui les a parrainés, les dispositions législatives aux termes desquelles la remise est accordée, le total, réel ou prévu, à remettre pour la durée de chaque décret, et les raisons de la prise de celui-ci.

5. Recettes

Tableau 2-26 : Recettes par catégorie

(en milliers de dollars)				1989-90			
Douanes				1990-91			
TPS - Importations	9 190 274	1 805 166	-	5 233 105	27 514	2 960 587	92 188
TPS - Services facturés	550	219	-	4 683 437	24 865	2 204 161	89 180
Droits à l'importation	4 664 612	4 683 437	-	2 204 161	27 514	2 960 587	92 188
Carburants moteurs-essence	15 723	24 865	-	2 204 161	27 514	2 960 587	92 188
Taxe de vente (importations)	2 086	2 204 161	-	2 204 161	27 514	2 960 587	92 188
Autres taxes d'acise (importations)	112 499	89 180	-	89 180	38 201	74 784	6
Recettes non-fiscales	33 206	38 201	-	38 201	74 784	6	-
Taxes provinciales	7 091	-	-	-	-	-	-
Produits de bois d'oeuvre perçus au nom des provinces	1	4	6	4	6	6	6
Total des recettes - Douanes				14 026 042	8 845 233	8 388 184	8 388 184
Accise							
TPS - Remboursements aux inscrits	20 324 191	1 767 825	-	13 250 652	15 517 378	-	-
TPS - Remboursements services facturés	(12)	(14)	-	13 250 652	15 517 378	-	-
Taxe de vente	141 398	13 250 652	-	13 250 652	15 517 378	-	-
Essence	3 146 760	2 264 467	-	2 264 467	2 172 539	-	-
Aviation et diesel	311 395	307 172	-	307 172	405 948	-	-
Autres taxes d'acise	2 447 575	1 147 762	-	1 147 762	1 088 663	-	-
Taxes relatives à l'énergie	-	-	1	-	1	-	-
Droits d'acise	2 073 532	2 146 647	2	2 146 647	2 130 471	152 435	152 435
Taxe sur les services de programmation fournis par voie de télécommunication	62	127 531	155	127 531	152 435	155	155
Recettes non fiscales	7 666	168	-	168	-	-	-
Recettes perçues au nom d'autres ministères :	-	-	-	-	-	-	-
Redevances d'indemnisation pétrolière	-	-	-	-	-	-	-
Taxe de transport aérien	485 909	448 418	-	448 418	493 748	-	-
Taxes relatives à l'énergie	-	-	-	-	-	-	-
Recettes perçues au nom des provinces	-	-	-	-	-	-	-
Droits à l'exportation des produits de bois d'oeuvre	26 629	47 310	-	47 310	59 927	-	-
Total des recettes - Accise				28 965 105	21 507 938	22 021 260	22 021 260
Total des recettes				42 991 147	30 353 171	30 409 444	30 409 444
moins: Remboursements et drawbacks:							
Ministère (incluant la TPS pour 1990-91 seulement)	(12 134 076)	(196 462)	(1 580 781)	(196 462)	(1 580 781)	-	-
Autres que la TPS	(2 873 826)	(2 818 542)	-	(2 818 542)	-	-	-
Provinces	(169)	(339)	(1 041)	(339)	(493 748)	-	-
moins: transferts à d'autres ministères	(485 909)	(448 418)	(1 041)	(448 418)	(493 748)	-	-
moins: Transferts aux provinces	(24 803)	(48 986)	(59 586)	(48 986)	(59 586)	-	-
Recettes nettes	27 472 364	26 840 424	28 274 288	26 840 424	28 274 288	-	-

(Renseignements supplémentaires) 2-61

Tableau 2-24 : Détail des grands projets d'immobilisations

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif	Coût total estimatif	Coût total courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1993	Dépenses des années futurs
TED et autre matériel	Budget	1993-94	1993-94	1993-94	1993-94

Activité Accise	113 878	113 878	98 203	15 675	0
Taxe sur les produits et services*					
TPS Summerville	0	13 590	393	13 197	0
Projets de construction					
Activité Douanes					
Hunt Island, (C.-B.)	7 157	7 611	6 134	1 461	16
Lacolle, (Qc)	12 100	15 050	1 800	2 195	11 055
Pigeon River, (Ont.)	2 000	2 800	-	2 000	800
Climate, (Sask.)	1 200	1 200	1 200	25	-
Dundee, (Qc)	1 000	1 000	975	25	-
Prescott, (Ont.)	500	400	-	200	200
Autre construction	-	-	-	3 094	-
Andover, (N.-B.)	1 500	1 500	-	-	1 500
Covey Hill, (Qc)	-	1 000	-	-	1 000
Little Gold, (Yuk.)	1 230	1 230	-	-	1 230
Lacolle (223), (Qc)	-	1 000	-	-	1 000
Franklin C., (Qc)	-	1 000	-	-	1 000
Jamieson's Line, (Qc)	-	1 000	-	-	1 000
Freilighsburg, (Qc)	-	800	-	-	800
Winkler, (Man.)	-	1 000	-	-	1 000
Del Bonita, (Alta)	-	800	-	-	800

* Cet aspect est relié à la portion capital seulement du grand projet de l'Etat qu'est le TED, en vue de l'élaboration de systèmes automatisés pour la TPS. Le coût total approuvé du projet, en excluant les coûts en capital, se chiffre à 249,4 millions de dollars.

4. Paiements de transfert

Les contributions à la province de Québec pour l'administration de la TPS représentent environ 9 p. cent du Budget des dépenses principal de 1993-1994.

Tableau 2-25 : Détail des contributions

(dollars)	Budget des dépenses 1993-94	Prévisions 1992-93	1991-92
Contributions au Québec pour la TPS	91 815 000	82 000 000	-

2. Besoins en personnel

Tableau 2-22 : Détails relatifs au Personnel

Provision pour les traitements annuels moyens	EPTP	Budget des dépenses	EPTP	Echelle Réel*	Provision pour les traitements annuels moyens
	1993-1994	1992-1991	1992		
Nominations par décret du conseil	1	1	1 117 000 - 170 500		-
Haute direction	113	152	133	84 000 - 128 900	83 620
Scientific et professionnel	1 436	1 437	1 197	19 270 - 92 942	49 352
Administration et service extérieur	9 400	9 405	8 502	14 810 - 79 497	41 264
Technique	30	26	22	16 608 - 75 927	42 929
Soutien administratif	3 274	3 275	3 587	16 648 - 48 804	27 226
Exploitation	79	70	107	17 489 - 53 544	28 406
Autres	328	551		459	
Total	14 661	14 917		14 008	

* L'utilisation réelle des équivalents du travail à plein temps (EPTP) pour 1991-1992 est proportionnelle à la distribution des EPTP au 31 mars 1992.

Nota : Les EFTP mesurent le ressources humaines en vertu du concept de budget de fonctionnement, ce qui

signifie que le Conseil du Trésor ne contrôle plus la consommation des ressources. Les EFTP previent en compte le temps qu'un employé travaille pendant chaque semaine en calculant la proportion d'heures de travail attribuées par rapport aux heures de travail prévues.

La colonne de l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1^{er} octobre 1992. La colonne visant les traitements moyens indique les collis salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Dépenses en capital

Les dépenses en capital pour 1993-1994 représentent 5,4 p. cent du total du Budget des dépenses, et 5,6 millions de dollars de plus que les prévisions de 1992-1993. Ceci est attribuable surtout à une augmentation des exigences en matière de rénovation des installations existantes. Les dépenses réelles pour 1991-1992 étaient de 2,4 millions de dollars inférieures aux prévisions de 1991-1992 principalement en raison d'une diminution des nouvelles constructions.

Tableau 2-23 : Répartition des dépenses en capital

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses	1993-94	1992-93	Réel
Plan d'aménagement	5 906	10 459	4 755	-
Nouvelles constructions	3 094	-	-	-
Rénovations des installations existantes	41 800	34 717	36 397	-
Acquisition	6 200	6 200	8 609	-
Remplacement	57 000	51 376	49 761	-
Total des dépenses en capital				

Section III Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

I. Besoins financiers par article

Tableau 2-21 : Détail des besoins financiers par article

(milliers de dollars)	Budget des Dépenses 1993-94	1992-93	Réel 1991-92
-----------------------	-----------------------------------	---------	-----------------

Personnel			
Traitements et salaires	601 946	593 504	546 231
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	75 588	57 600	99 113
Autres frais de personnel	2 811	2 899	10 471
Total pour le Personnel	680 345	654 003	655 815

Biens et Services			
Transports et communications	64 481	71 706	59 640
Information	10 135	11 270	8 903
Services professionnels et spéciaux	102 879	114 405	117 831
Location	2 897	3 222	3 319
Achat des services de réparation et d'entretien	19 116	21 258	14 637
Services publics, fournitures et approvisionnements	12 614	14 027	20 153
Autres subventions et paiements	13 317	12 912	(768)
Total Biens et services	225 439	248 800	223 715

Dépenses secondaires*	48 000	40 917	45 006
Dépenses principales**	9 000	10 459	4 755
Total des dépenses en capital	57 000	51 376	49 761
Subventions et contributions	91 815	82 000	0
Total des dépenses	1 054 599	1 036 179	929 291

* Les dépenses secondaires sont le montant qui reste après que le montant des dépenses importantes (ou contrôlées) a été établi. Conformément aux principes d'un budget de fonctionnement, ces ressources sont interchangeables avec les dépenses du personnel et des biens et services.

** Les dépenses principales se composent de dépenses budgétaires pour les investissements, p. ex. l'achat de terrains, d'immeubles et d'ouvrages de génie civil; l'acquisition ou la création d'autres immobilisations jugées essentielles pour la prestation des programmes; enfin les grandes réparations ou modifications qui prolongent la vie utile des immobilisations ou qui modifient leur rendement.

Le tableau 2-20 compare les dépenses réelles au Budget des dépenses de 1991-1992. L'augmentation de 23,9 millions de dollars est principalement attribuable aux facteurs suivants :

ETPT	Millions de \$
■ Réductions budgétaires de février 1991 - réduction de 3 p. 100 au budget de fonctionnement;	- (4 697)
■ Systèmes de la TPS Québec - travail d'élaboration et de mise en oeuvre;	- 1 300
■ Décret de remise relatif aux importations par la poste - ressources additionnelles permettant de faire face à un surplus de travail occasionné par des modifications aux lois en ce qui a trait aux droits et taxes sur les importations postales;	- 500
■ Rajustements salariaux;	- 12 724
■ Transfert des installations - de l'activité Douanes à l'activité Administration ministérielle,	- 6 433
■ Divers - emploi pour étudiants, rajustements salariaux, transferts internes et autres projets administratifs.	65 7 643
	23 903

Tableau 2-20 : Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)			Réel	Budget principal	Différence
Finances et administration	28 676	74 770	(46 094)		
Techniques d'information	65 095	N/A*	65 095		
Ressources humaines	20 571	17 838	2 733		
Affaires ministérielles	5 716	5 555	161		
Communications	3 049	2 063	986		
Haute direction	4 731	3 709	1 022		
ETPT	127 838	103 935	23 903		
	1 039	974	65		

* Cette sous-activité a été incorporée à Finances et administration.

■ Reports budgétaires de 1992 - report des fonds de 1992-1993 à 1993-1994 quant au système de traitement de déclaration des voyageurs et à la construction à Lacolle;	-	3 595
■ Système d'alarme et de sécurité personnelle - réduction en raison de l'abandon graduel du projet en 1993-1994; et	-	(3 712)
■ Divers - augmentation nette en raison des rajustements salariaux, des transferts internes et d'autres projets administratifs.	35	1 386
	78	(7 026)
Les prévisions pour 1992-1993 s'élèvent à 14,9 millions de dollars soit 9,2 p. 100 de moins que le Budget des dépenses de 1992-1993, principalement en raison des facteurs suivants :		
	ETPT	Milliers de \$
■ Contributions au régime de prestations aux employés - concernant la modification à la législation sur les pensions à la fonction publique;	-	(3 932)
■ Réductions budgétaires de février 1992 - 3 p. cent des dépenses non salariales des E&E incluant les coupures imposées au chapitre des communications;	-	(4 335)
■ Exposé économique de décembre 1992 - réduction de 2 p. cent du budget de fonctionnement;	(60)	(2 676)
■ Initiatives visant la production intensifiée de recettes - ressources additionnelles destinées à des activités soutenues permettant la perception des droits et des taxes;	5	3 510
■ Langues officielles - augmentation des services bilingues dans les bureaux régionaux de Douanes et Accise; et	14	500
■ Divers - transferts internes pour des projets ayant trait à la relocalisation des bureaux régionaux des Douanes, au renouvellement organisationnel, à la construction à Lacolle et à d'autres projets administratifs.	(7)	(7 945)
	(48)	(14 878)

Tableau 2-19 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars	Budget des	Prévu	Réal
de dollars	Dépenses	1992-93	1991-92
1993-94	ETPT	\$	ETPT
\$	ETPT	\$	ETPT
Finances et administration	28 406	32 095	28 676
Techniques	73 539	77 098	65 095
d'information			
Ressources humaines	22 476	21 544	20 571
Affaires ministérielles	6 193	6 301	5 716
Communications	4 735	4 564	3 049
Haute direction	4 246	5 019	4 731
	139 595	146 621	127 838
	1 168	1 090	1 039

Le Budget des dépenses de 1993-1994 s'élève à 7,0 millions de dollars, soit presque 5 p. cent de moins que la prévision de 1992-1993. Cette diminution s'explique principalement par les facteurs suivants :

ETPT Milliers de \$

- Augmentation des contributions au régime de prestations aux employés - concernant la modification à la législation sur les pensions à la fonction publique; Réductions budgétaires de février 1992 - réductions inférieures en 1993-1994, comparativement à 1992-1993; 1 862
- Énoncé économique de décembre 1992 - réduction nette en raison de coupures de dépenses du budget de fonctionnement de 2 et de 3 p. cent pour 1992-1993 et 1993-1994 respectivement; (15) (10 892)
- Initiatives visant la production intensifiée des recettes - diminution de la mise en oeuvre des ressources visant la perception des droits et des taxes; (5) (3 510)
- Langues officielles - augmentation des services bilingues dans les bureaux de Douanes et Accise; 63 2 500

Affaires ministérielles (qui inclut l'ancienne fonction Vérification et évaluation) : Cette sous-activité mène les évaluations indépendantes dans le but de fournir aux gestionnaires la garantie que les contrôles internes adéquats sont en place pour exécuter les programmes et effectuer les opérations de façon économique, efficace et efficiente. Cette sous-activité représentera approximativement 5 p. 100 des ressources budgétaires attribuées à l'activité Administration ministérielle en 1993-1994.

Communications (anciennement Consultations, politique et communications) : La fonction communications à l'Administration centrale regroupe les fonctions de recherches en communications, de planification, de consultation et de services pour venir en aide au Ministre, au Sous-ministre et pour appuyer les programmes du Ministère. La fonction communications régionales apporte le soutien aux programmes et services nationaux au niveau des régions. Le rôle des communications est de voir à ce que les clients du Ministère reçoivent les renseignements nécessaires pour se conformer à la loi tout en s'assurant que ces renseignements sont présentés sous une forme accessible aux clients. L'activité absorbera approximativement 3 p. 100 des ressources budgétaires attribuées à l'activité Administration ministérielle en 1993-1994.

Haute direction : Cette sous-activité réunit le Contentieux, les Affaires internes, les Affaires ministérielles et internationales et la contribution de Douanes et Accise au Cabinet du Sous-ministre. Elle représentera environ 3 p. 100 des ressources budgétaires attribuées à l'activité Administration ministérielle en 1993-1994.

L'activité Administration ministérielle représente environ 13 p. 100 des dépenses du programme et 8 p. 100 des ETP du Ministère.

Sommaire des ressources

C. Administration ministérielle

Objectif

L'objectif de l'Administration ministérielle est de fournir au Ministère une orientation, une planification et une coordination de la gestion et des services administratifs centraux au Ministère.

Description

Conformément à l'apercu du Ministère, l'activité Administration ministérielle subit actuellement des transformations importantes par suite de la décision de fusionner Douanes et Accise et Impôt en un seul ministère responsable du revenu. Au cours de la transition, ces sous-activités en sont à servir les deux programmes à différents degrés et les ressources proviennent de ces deux programmes. La présente partie traite uniquement des ressources fournies par Douanes et Accise. Elle assure également le lien entre les sous-activités transitaires et les sous-activités précédentes à Douanes et Accise.

L'activité Administration ministérielle comprend les six sous-activités qui suivent:

Finances et administration (anciennement Gestion ministérielle) : Cette sous-activité a pour but de s'assurer que la direction du Ministère reçoit les services de planification, de contrôle et de rapport des activités. Elle comprend les services de soutien du Ministère que sont la planification ministérielle, les finances, l'administration, les services scientifiques et de laboratoire, la gestion des biens immobiliers et du matériel, ainsi que les services de radiocommunication et de télécommunication. Cette sous-activité représentera environ 20 p. 100 des ressources budgétaires attribuées à l'activité Administration ministérielle en 1993-1994.

Techniques d'information : Cette sous-activité a pour but d'amorcer, de diriger et de gérer l'élaboration et l'utilisation des techniques d'information afin de respecter les exigences de la prestation de services et de l'exécution des programmes du Ministère et de ses clients dans le secteur privé. Cette sous-activité représentera 53 p. 100 des ressources budgétaires attribuées à l'activité Administration ministérielle en 1993-1994.

Ressources humaines : Cette sous-activité a pour but de gérer de façon efficiente, économique et efficace les ressources humaines afin d'apporter un appui constant aux priorités ministérielles et gouvernementales et un soutien aux services au public. Cette sous-activité représentera environ 16 p. 100 des ressources budgétaires attribuées à l'activité Administration ministérielle en 1993-1994.

Tableau 2-18 : Statistiques sur le rendement - Interprétation de la politique et appels -décisions du Sous-ministre acceptées*

Réal 1991-1992	Prévu 1992-1993	Budget des dépenses 1993-1994	Comprend les décisions dont il peut en être appelé à un organisme extérieur lorsque la décision du	
			Acceptées	Annulées par un tribunal extérieur
97,8	96,0	96,0	Maintenues par un tribunal extérieur	Annulées par un tribunal extérieur
1,0	2,0	2,0		
1,2	2,0	2,0		

* S-M ne correspond pas totalement à l'affirmation de l'appelant.

pilote d'appréciation de la valeur dans les régions ont permis de confirmer la décision de décentraliser le Programme d'établissement de la valeur en douane en 1992-1993. Le volume et les extrants par EPTT devraient rester stables en 1993-1994.

Le Tarif des douanes est la loi fiscale qui régit l'importation des marchandises. Il fixe les taux des droits et détermine quels articles peuvent faire l'objet d'un drawback ou sont prohibés. C'est aussi le principal instrument du Canada pour classer les marchandises importées à des fins statistiques. Le volume ainsi que l'efficacité des interprétations de la politique en matière de classement tarifaire ont augmenté plus que prévu en 1991-1992 en raison d'un accroissement de la correspondance et du fait que divers dossiers étudiés ont aussi permis de régler d'autres cas similaires. L'activité dans ce secteur ne devrait pas changer beaucoup en 1993-1994.

Le nombre d'appels des décisions tarifaires et des cotisations traité en 1992-1993 et en 1993-1994 devrait diminuer par rapport à 1991-1992 en raison d'une modification des procédures selon laquelle les demandes en retard sont maintenant traitées dans les régions et en raison du nombre particulièrement élevé d'appels portant sur la valeur qui ont été traités en 1991-1992 pour réduire l'arriéré.

Les décisions arbitrales concernant les saisies sont rendues par le Ministère à la suite des appels interjetés à l'égard des saisies. La fluctuation du volume et de l'efficacité au cours des deux premières années de la période du rapport est directement liée à un augmentation importante du nombre de saisies au cours de la même période. Les nouveaux employés engagés pour traiter les demandes de décisions au Ministère sont en formation, ce qui explique la diminution des extrants par EPTT en 1992-1993. Le volume de décisions arbitrales devrait grimper considérablement en 1993-1994 en raison du plus grand nombre d'employés embauchés pour s'attaquer à l'arriéré et réduire le délai de réponse aux appelants. Le niveau d'efficacité devrait s'améliorer en 1993-1994 au fur et à mesure que les nouveaux employés acquièrent de l'expérience et connaissent mieux leurs fonctions.

L'efficacité de cette sous-activité peut être mesurée par l'évaluation du règlement final des appels des importateurs quant aux décisions du Ministère. Le tableau 2-18 indique que plus de 97,8 p. 100 des décisions passibles d'appel à un organisme extérieur ont été acceptées par les appelants en 1991-1992. Pour ce qui est de 2 p. 100 de ces décisions qui ont donné lieu à un tel appel, environ la moitié des décisions du Ministère ont été confirmées. On s'attend à ce que ces proportions demeurent en 1992-1993 et en 1993-1994.

politique et appels

Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992
Principaux extrants	Volume	Extrants par ETPPT
Interprétation de la politique - LMSI	8	494
Interprétation de la politique - valeur	30	238
Interprétation de la politique - classement tarifaire	221	12 120
Appels des décisions tarifaires	112	8 472
Décisions arbitrales et des cotisations	103	5 600
concernant les saisies	7 500	97
	3 652	107

La Loi sur les mesures spéciales d'importation (LMSI) sert de fondement juridique au programme de droits antidumping et compensateurs du Ministère et aux activités commeex touchant l'exécution et les appels et servant à protéger l'industrie canadienne. On prévoit que les niveaux de l'activité LMSI en ce qui concerne l'exécution et les appels augmenteront considérablement sous l'angle du volume des extraits, et des extraits par EFTP. Le nombre de plaintes présentées en vertu de la LMSI a grimpé considérablement en 1992-1993 ce qui a entraîné l'ouverture d'un plus grand nombre d'enquêtes. Dans l'ensemble, on prévoit une augmentation de 60 p. 100 du nombre d'interprétations des politiques de la LMSI en 1992-1993. L'accroissement de l'efficacité est attribuable surtout à la conclusion d'enquêtes d'envergure qui ont été entreprises en 1991-1992. Pour 1993-1994, la charge de travail et les niveaux d'efficacité devraient revenir aux niveaux de 1991-1992.

L'appréciation de la valeur consiste à assurer le respect des dispositions de la *Loi sur les douanes* relatives à la valeur en douane. Tant le volume que les extrants par EPT devraient rester relativement stables. Depuis 1990-1991, l'efficacité s'est accrue de 24 p. 100 en raison de la formation donnée et de l'expérience acquise par les nouveaux employés au cours de l'exercice écoulé. Les résultats positifs du projet

Tableau 2-16 : Statistiques d'exécution - Saisies et confiscations liées aux produits du tabac, aux drogues et aux activités frauduleuses

Principaux extrants	Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992
	Volume	Valeur (M\$)	Volume
		Valeur (M\$)	Valeur (M\$)
Fraudes - Saisies et confiscations	150	45	101
Amendes fixée par les tribunaux	200	2	2
Saisies de drogues	2 054	550	1 983
Saisies de produits du tabac	26 498	8	20 383
			6
			9 567
			4

Interprétation de la politique et appels : Cette sous-activité est chargée des tâches plus spécialisées que sont l'examen du travail d'appréciation préliminaire effectué par les opérations douanières de premier niveau et l'application des dispositions législatives accordant un dégrèvement tarifaire. Elle s'occupe aussi des décisions, des appels et des cas où il y a soupçon de préjudice ou d'octroi de subventions préjudiciables. Les statistiques sur le rendement de l'interprétation de la politique et appels figurent aux tableaux 2-17 et 2-18.

Tableau 2-15 : Statistiques sur le rendement - Appréciation et rajustements

Principaux extrants	Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992
Volume	Extrants par ETPPT	Volume	Extrants par ETPPT
Declarations de marchandises examinées	2 343 001	2 231 430	6 762
	1 727 000		5 414
Demandes de rajustement traitées	550 000	489	498 631
		536	542 979
			606

Exécution : Le mandat des Opérations d'exécution est d'offrir une orientation

générale, des lignes directrices et aussi de l'aide aux quatre grands programmes nationaux d'exécution, soit : Enquêtes, Vérifications des transports, Vérification de

l'utilisation ultime et Répression de la contrebande. Dans sa lutte contre la

contrebande des stupéfiants et des produits du tabac, le programme a adopté un

certain nombre de mesures, par exemple un accord d'opérations conjuguées avec la

GRC, les équipes d'intervention mobiles, le programme de lutte contre la

contrebande, le programme d'exécution relatif au transport maritime et la Stratégie

canadienne antidrogue qui ont contribué à un nombre record de saisies de drogues et

de produits du tabac. Les statistiques d'exécution sont présentées au tableau 2-16.

Les saisies et confiscations liées à des activités frauduleuses devraient augmenter de

quelque 45 p. 100 en 1993-1994 lorsque les ressources humaines supplémentaires qui

sont prévues dans le cadre des mesures visant la production intensifiée des recettes

seront pleinement opérationnelles. Le nombre, et en conséquence, la valeur des

saisies de produits du tabac augmentent parce que la solution effective du problème de

contrebande des produits du tabac est devenue une priorité gouvernementale. Il a fallu

concentrer les efforts sur la répression, ce qui s'est fait grâce à l'accroissement des

interventions à la frontière, à l'affectation des équipes d'intervention mobiles et aux

opérations policières conjuguées avec la GRC.

1992-1993, puisque les importateurs commerciaux utilisent davantage les services privés de messagerie.

Tableau 2-14 : Statistiques sur le rendement- Opérations des bureaux (secteur commercial)

Principaux extrants	Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-1992
Documents commerciaux traités	41 600 000	40 966 600	40 453 993
- par ETPT	21 929	21 592	21 522
Deuxièmes examens	796 000	681 300	568 149
Nombre de mesures d'exécution	44 745	44 745	42 833
Documents postaux émis	3 000 000	2 400 000	2 004 365
- par ETPT	6 932	6 667	3 434
Nombre de mesures d'exécution	27 300	30 000	26 957

Appréciation et rajustements : La sous-activité Appréciation et rajustements a pour objectif d'assurer la bonne application des droits et des taxes aux marchandises importées. De plus, elle voit à ce que des statistiques exactes sur les courants des échanges soient fournies pour protéger l'industrie canadienne et cerner les occasions de commercer. Le tableau 2-15 renferme des renseignements sur le rendement de cette sous-activité.

Le nombre de déclarations de marchandises faisant l'objet d'examen augmente en raison des ETPT additionnels attribués à la fonction Déclaration des marchandises dans le cadre des mesures de production intensifiée des recettes.

Parmi les demandes de rajustements, il faut ajouter les appels au Ministère et au Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCBE). Le nombre d'appels échappe au contrôle du programme puisque l'importateur a le droit, en vertu de la *Loi sur les douanes*, d'en appeler des décisions prises par le Ministère. En 1992-1993, moins de cas ont été soumis au TCCBE, mais en 1993-1994, on prévoit que les volumes seront supérieurs aux niveaux de 1991-1992.

Tableau 2-12 : Voyageurs traités

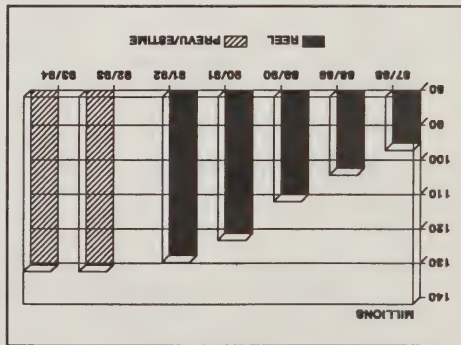
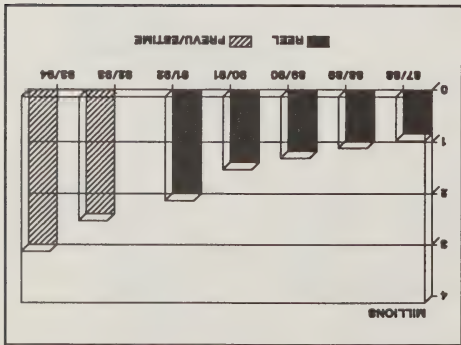


Tableau 2-13 : Documents postaux émis



Secteur commercial : La composante Secteur commercial de la sous-activité Opérations des bureaux traite toutes les marchandises et tous les moyens de transport passant à la douane et s'occupe de l'imposition des droits et des taxes, afin que seuls les articles et les véhicules admissibles soient autorisés à poursuivre leur route. Les renseignements sur cette composante figurent au tableau 2-14.

Les «documents commerciaux traités» comprennent les documents de contrôle du fret, les documents de mainlevée et les documents de déclaration en détail. En 1992-1993, le nombre des deuxième examens devrait augmenter de quelque 20 p. 100 et le nombre de mesures d'exécution de 4 p. 100 par rapport à 1991-1992. Grâce à des systèmes améliorés du renseignement et du ciblage, le programme peut identifier un plus grand nombre d'expéditions commerciales à risque élevé en vue d'un deuxième examen, ce qui permet d'augmenter le nombre de mesures d'exécution.

Les marchandises entrant au pays par la poste représentent une charge de travail particulière pour les opérations douanières dans le secteur commercial. Lorsque la mainlevée des expéditions postales est accordée aux importateurs, une documentation est annexée pour informer ces clients des droits et des taxes à payer et de leurs obligations connexes en vertu de la loi. Par suite de l'entrée en vigueur du Décret de remise visant les importations par la poste et du Décret de remise visant les importations par messager, le nombre de documents postaux émis a augmenté de quelque 44 p. 100 en 1991-1992 et on prévoit une augmentation de 20 p. cent en 1992-1993, et de 25 p. cent en 1993-1994. Cependant, l'augmentation reste de beaucoup inférieure au montant prévu dans le Budget des dépenses principal de

soit 130,5 millions de voyageurs.

Il est à prévoir qu'à peu près 5 p. 100 des voyageurs seront renvoyés à un deuxième examen, plus détaillé. Les mesures d'exécution sont le résultat de la détection de circonstances où des voyageurs, délibérément ou par inadvertance, ne respectent pas les lois qu'applique Douanes et Accise. Le nombre des mesures d'exécution prévu repose sur des données historiques. Ce chiffre varie proportionnellement au nombre de voyageurs et à l'accent mis sur diverses formes d'exécution, notamment l'activité des menues perceptions pour les achats outre-frontière et la concentration des efforts du Ministère axés sur les voyageurs à risque élevé. L'importance accrue qui est accordée aux mesures d'exécution, combinée à un ciblage et à une sélection plus précis et mieux orientés devrait donner lieu à une augmentation de 2 p. 100 du nombre de voyageurs renvoyés au deuxième examen entre 1991-1992 et 1993-1994.

Tableau 2-11 : Statistiques sur le rendement - Opérations des bureaux - Voyageurs

Principaux extrants	Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	Réel 1991-92
Voyageurs traités	130 500 000	130 500 000	127 785 496
- par ETPT	45 077	45 077	44 126
Voyageurs renvoyés au deuxième examen des Douanes	6 525 000	6 525 000	6 386 752
%	5,0	5,0	5,0
Nombre de mesures d'exécution	200 000	200 000	198 215
Ratio entre les mesures d'exécution et les renvois au deuxième examen des Douanes - %	3,1	3,1	3,1

Données sur le rendement et justification des ressources

Le niveau des résultats visés ou atteints dans chaque secteur de l'activité Douanes dépend des changements subis par un certain nombre de facteurs interdépendants et parfois en concurrence, notamment les volumes de la charge de travail et la complexité des tâches, le nombre de bureaux de douane, les heures de service, les priorités gouvernementales et ministérielles, les exigences des organismes centraux, le mode de transport et le pays d'origine des marchandises et des voyageurs, les ententes interministérielles, les modifications apportées aux lois, la conjoncture économique, ou encore les priorités et les besoins du secteur privé et les conditions contextuelles ou géographiques.

Des renseignements sur le rendement sont fournis pour les trois sous-activités qui produisent les principaux extraits dans l'activité Douanes, à savoir Opérations des bureaux, Appréciation et rajustements et Interprétation de la politique et appels. Les Opérations des bureaux se divisent en deux composantes à savoir Voyageurs et Secteur commercial pour tenir compte des deux types de «trafic» à la frontière. La fonction Appréciation et rajustements inclut les Opérations d'exécution qui dirigent la lutte contre la fraude et la contrebande des stupéfiants et des produits du tabac. Réunis, ces secteurs représentent environ 81 p. 100 des dépenses budgétaires de l'activité Douanes pour 1993-1994.

Opérations des bureaux :

Voyageurs : La composante Voyageurs de la sous-activité Opérations des bureaux voit à l'accomplissement des formalités qui s'appliquent à toutes les personnes passant par la douane, afin que seules les personnes admissibles soient autorisées à continuer leur chemin. Il y a aussi un tri préliminaire pour un certain nombre de ministères et d'organismes, par exemple Emploi et Immigration et Agriculture. Les renseignements sur le rendement et l'exécution pour la composante Voyageurs figurent au tableau 2-13.

Depuis plusieurs années, Douanes et Accise voit à l'accomplissement des formalités par un nombre record de voyageurs, d'où une augmentation de 37 p. 100, passant de 95,2 millions de voyageurs traités en 1987-1988 à 130,5 millions de voyageurs prévus en 1993-1994. Cette tendance aurait maintenu la plateforme en raison d'une modération du côté des achats outre-frontière et en partie à la suite des mesures prises en 1992-1993 par les ministres des Finances et du Revenu. En 1992-1993, on prévoyait traiter 145,7 millions de voyageurs, tel qu'indiqué dans le Budget des dépenses principal de 1992-1993. Ce chiffre a été avancé alors que le phénomène des achats outre-frontière atteignait un niveau sans précédent, et s'est avéré depuis trop élevé. Les prévisions pour 1992-1993 sont inférieures de 10 p. cent au chiffre réel,

ETPT	Milliers de \$
■ Décret de remise relatif aux importations par la poste - ressources additionnelles permettant de faire face à un surplus de travail occasionné par des modifications aux lois en ce qui a trait aux droits et taxes sur les importations postales;	131
■ Achat outre-frontière - ressources additionnelles destinées à réduire de longues lignes d'attente à la frontière et de faciliter la perception des droits et des taxes;	110
■ Réduction budgétaire de février 1991 - réduction de 3 p. 100 au budget de fonctionnement;	(53)
■ Rajustements salariaux;	-
■ Douanes 2000 - différentes mesures destinées à rationaliser la circulation d'individus et de marchandises à la frontière canadienne;	-
■ Divers - transferts internes - report des ETPT, emploi pour étudiants et autres projets;	(12)
	176
	23 500

Tableau 2-10 : Résultats financiers en 1991-1992

(en milliers de dollars)	Réel	Budget principal	Différence
Opérations des bureaux	269 782	238 078	31 704
Appréciation et rajustements	55 420	50 025	5 395
Interprétation de la politique et appels	27 573	25 987	1 586
Elaboration des programmes et mise à jour des systèmes	27 926	12 952	14 974
Gestion des programmes	61 615	91 774	(30 159)
	442 316	418 816	23 500
Ressources humaines (ETPT)	8 130	7 954	176

Les dépenses réelles de 1991-1992 (tableau 2-10) ont été de 23,5 millions de dollars, soit 5,6 p. 100 supérieures, soit au Budget des dépenses. Cette augmentation nette se décompose essentiellement comme suit :

Les prévisions de 1992-1993 s'élèvent à 64,2 millions de dollars et sont de 15,5 p. 100 supérieures au Budget des dépenses de 1992-1993. Cette augmentation se décompose essentiellement comme suit :

ETPT	ETPT	Milliers de \$
■ Contributions au régime de prestations aux employés - concernant la modification de 1992-1993 à la législation sur les pensions à la fonction publique;	-	11 071
■ Reports budgétaires - financement de 1992-1993 reporté en 1993-1994 pour la construction à Lacolle;	-	3 400
■ Divers - rajustements salariaux, transferts internes et autres projets.	(238)	(2 422)
	(233)	(25 825)

ETPT	ETPT	Milliers de \$
■ Opérations postales et messageries - Inititative conjointe avec la Société canadienne des postes visant la perception des droits et des taxes à l'importation des commandes postales;	259	48 475
■ Lutte à la contrebande des produits du tabac - exportations et importations illégales;	95	8 624
■ Initiatives visant la perception intensifiée des recettes - pour la déclaration des marchandises, les saisies et confiscations liées à des activités frauduleuses;	369	28 257
■ Contributions au régime de prestations aux employés - concernant la modification à la législation sur les pensions à la fonction publique;	-	(22 720)
■ Exposé économique de décembre 1992 - 2 p. cent des réductions des dépenses au budget de fonctionnement	(90)	(6 075)
■ Divers - rajustements salariaux, transferts internes et autres projets.	13	7 595
	646	64 156

Le Budget des dépenses pour 1993-1994 s'élève à 25,8 millions de dollars, soit une diminution de 5,4 p. 100 par rapport aux prévisions de 1992-1993. La diminution est principalement due aux facteurs suivants:

ETP	Milliers de \$
■ Mesures visant le courrier et les messageries -	(69)
Conséquence moindre en 1993-1994 découlant de l'initiative conjointe avec la Société canadienne des postes en vue de la perception des droits et des taxes sur les importations liées aux commandes postales;	
■ Lutte à la contrebande des produits du tabac -	29
enrayer les exportations et les importations illégales;	
■ Perception intensifiée des recettes - coûts réduits pour les ressources additionnelles en 1993-1994 pour les fonctions déclaration des marchandises, saisies pour fraude et confiscations;	3
Plan d'investissement - rénovation et restauration des installations pour se conformer aux règles de santé et de sécurité, et remplacer le matériel essentiel dans les bureaux frontières;	-
■ Transfert des installations - diminution des fonds transférés en raison du transfert des installations de Travaux publics;	-
■ Réductions budgétaires de février 1992 - des dépenses E&E non salariales pour 1993-94, coupes aux communications;	-
■ Exposé économique de décembre 1992 - différence nette des réductions des dépenses de 2 et 3 p. cent au budget de fonctionnement pour 1992-1993 et 1993-1994, respectivement;	65
■ Douanes 2000 - retrait du financement temporisé pour différents projets reliés à la rationalisation de la circulation aux frontières d'individus ou de marchandises comportant peu ou pas de risques;	(23)
	(5 000)

soupçonne l'existence de dumping ou l'octroi de subventions préjudiciables, afin que le public bénéficie d'une interprétation équitable et sensible de la loi et que les ressources opérationnelles soient utilisées de façon productive. Au besoin, des dispositions législatives et des règlements connexes sont élaborés et révisés afin de faciliter la bonne marche de l'activité Douanes. Ce secteur assure aussi le règlement des différends soulevés par l'interprétation de la loi avec rapidité et objectivité. Cette sous-activité utilisera environ 6 p. 100 des ressources budgétaires attribuées à l'activité Douanes en 1993-1994.

Elaboration des programmes et mise à jour des systèmes : Cette sous-activité voit à ce qu'une politique, des procédures et des systèmes de prestation favorisant l'application équitable et sensible de la loi et l'utilisation productive des ressources opérationnelles connexes soient élaborés au besoin et tenus à jour pour être appliqués dans les domaines opérationnels de l'activité Douanes. Ce secteur absorbera 6 p. 100 des ressources budgétaires attribuées à l'activité Douanes en 1993-1994.

Gestion et soutien des programmes : Grâce à cette sous-activité, les services d'orientation en gestion, de planification et les services administratifs centraux sont fournis à toutes les composantes de l'activité Douanes. Cette sous-activité représentera environ 13 p. 100 des ressources budgétaires attribuées à l'activité Douanes en 1993-1994.

Sommaire des ressources

L'activité Douanes compte pour environ 43 p. 100 des dépenses totales et représente environ 58 p. 100 du total EFTP.

Tableau 2-9 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses 1993-1994			Prévu 1992-1993		
\$	EFTP	\$	EFTP	\$	EFTP
269 973	5 568	288 310	5 828	269 782	5 521
68 574	1 438	73 202	1 396	55 420	1 167
Appréciation et ajustements					
27 973	446	29 092	458	27 573	393
Interprétation de la politique et appels					
28 159	277	28 453	277	27 926	253
Elaboration des programmes et mise à jour des systèmes					
58 435	785	59 882	788	61 615	796
Gestion et soutien des programmes					
453 114	8 514	478 939	8 747	442 316	8 130

Objetif

L'objectif de l'activité Douanes est d'appliquer la *Loi sur les douanes*, le *Tarif des douanes*, la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* et d'autres lois et règlements pertinents, et ainsi :

- contrôler, pour la protection de l'industrie et de la société canadiennes, la circulation des personnes, des marchandises et des moyens de transport qui entrent au Canada ou qui en sortent; et

- protéger l'industrie canadienne contre tout préjudice réel ou éventuel que peuvent causer l'importation réelle ou envisagée de marchandises sous-évaluées ou subventionnées, ainsi que d'autres genres de concurrence étrangère déloyale.

Description

L'activité Douanes compte cinq sous-activités décrites ci-après.

Opérations des bureaux : Cette sous-activité voit à l'accomplissement des formalités et à l'imposition des droits et des taxes qui s'appliquent à toutes les personnes, à toutes les marchandises et à tous les moyens de transport qui passent à la douane, afin de s'assurer que seuls les personnes, les marchandises et les moyens de transport admissibles entrent au Canada ou en sortent. Elle s'assure aussi que toutes les marchandises soumises au contrôle des Douanes sont classées et que les sommes qui reviennent au gouvernement sont calculées et perçues. Cette sous-activité utilisera 60 p. 100 des ressources budgétaires attribuées à l'activité Douanes en 1993-1994.

Appréciation et rajustements : Cette sous-activité est responsable de répondre à toutes les demandes de renseignements au sujet de l'importation de marchandises. Il y a, après l'importation, un examen des transactions douanières, afin de vérifier si les lois et les règlements connexes ont été observés, et tous les appels au niveau régional sont traités. De plus, toutes les demandes de drawback, de remboursement et de remise sont examinées, les demandes admissibles sont approuvées et les sommes réclamées sont remboursées. Les cas où l'on soupçonne qu'il y a eu inobservation des lois et règlements font l'objet d'une enquête et sont réglés. Cette sous-activité représentera environ 15 p. 100 des ressources budgétaires attribuées à l'activité Douanes en 1993-1994.

Interprétation de la politique et appels : Cette sous-activité diffuse les décisions, la politique administrative et les principes directeurs portant sur la valeur en douane, le classement tarifaire et le dégrèvement tarifaire, les mesures de saisie et les cas où l'on

Indicateurs sur le rendement

Pour la TPS, l'Accise a élaboré en 1991-1992 une gamme complète d'indicateurs de rendement dans le cadre de son système de planification et de contrôle des opérations. Toutefois, l'élaboration du système permettant de capter l'information nécessaire a été retardée en raison de diverses mesures liées aux opérations et à l'harmonisation. Le système d'information de gestion va bon train et sa mise en oeuvre devrait être terminée au milieu de 1993-1994.

Quoique la Direction ait fait état des indicateurs de rendement de la TVF au cours des années précédentes, le programme subissait une réduction progressive. Il ne serait donc pas pertinent de faire état maintenant du rendement de la TVF.

achètent en vue de l'exportation et des frais d'hébergement à court terme (pour moins d'un mois) qu'ils engagent pendant leur séjour au Canada. En 1992-1993, on s'attend à traiter 294 000 demandes de remboursement de la TPS et 900 000 demandes de remboursements aux visiteurs. On prévoit une augmentation du nombre de demandes de remboursement à 300 000 demandes et 1,1 million de remboursements aux visiteurs en 1993-1994.

Les vérifications : En 1991-1992, les vérifications ont surtout porté sur les remboursements transitoires de la taxe de vente fédérale (mentionnés plus haut) et les déclarateurs consiste en la vérification des paiements anticipés s'appliquant à ces déclarations. Cette vérification se fait généralement en trois étapes : on détermine d'abord si la déclaration est légitime, ensuite si le montant réclamé est raisonnable et enfin on approfondit la vérification si les deux premières étapes le justifient. Le volume prévu des vérifications de déclarations avec solde créditeur de 51 000 en 1992-1993 devrait diminuer à 31 000 vérifications en 1993-1994. Cette diminution est attribuable à la stratégie de mise en oeuvre de la TPS qui insistait sur des vérifications plus poussées pendant les 18 premiers mois.

Les droits d'accise - Le programme des droits d'accise applique la *Loi sur l'accise*, qui détermine les droits sur la bière, les spiritueux et le tabac de fabrication canadienne. La Loi détermine également les conditions d'entreposage et d'octroi des licences pour les manufacturiers utilisant de l'alcool pour usage industriel. En 1992-1993, il est prévu qu'il y aura 5 473 interventions de surveillance. En 1993-1994, ce nombre devrait atteindre 5 616 interventions.

Enquêtes spéciales - Ce programme qui s'appelait autrefois exécution et enquêtes comprend l'exécution d'enquêtes dans les domaines où des cas de non-observation ou de fraude délictueuses contrevenant à la *Loi sur la taxe d'accise* ou à la *Loi sur l'accise* sont soupçonnés. Les responsabilités attribuées comprennent l'engagement de poursuites lorsqu'il est établi qu'une infraction à la *Loi sur la taxe d'accise* ou à la *Loi sur l'accise* a été commise. En 1992-1993, on s'attend à recevoir 4 000 renvois, indices ou plaintes découlant de renvois à d'autres programmes et de 140 enquêtes. Pour 1993-1994, on prévoit que 5 000 renvois, indices et plaintes donneront lieu à 175 enquêtes.

Appels : La sous-activité Appels décrite ci-dessus assure l'examen des avis d'opposition produits par les inscrits aux fins de la TPS, les clients de la TVF et les demandeurs de remboursements. C'est aussi dans le cadre de cette sous-activité que sont préparés les dossiers du Ministère en réponse aux appels. En 1992-1993, on s'attend à ce que 936 000 décisions soient rendues en réponse aux avis d'opposition et que 600 appels soient préparés pour permettre au ministère de la Justice de régler les litiges. En 1993-1994, on prévoit que la charge de travail demeurera sensiblement la même.

■ la fonction de perception habituelle dans le cadre de laquelle l'agent de perception des services extérieurs communique avec le contrevenant ou son représentant au sujet des comptes qui n'ont pas été réglés par l'intermédiaire du système automatisé de notification des paiements ou du distributeur d'appels automatisé.

Le distributeur d'appels est devenu pleinement opérationnel en novembre 1991. On prévoit que le volume des appels entrants et sortants au cours de 1992-1993 sera de 150 000 et qu'il y aura 300 000 mises à jour des comptes. En 1993-1994, on s'attend à ce que le distributeur d'appels traite aussi 150 000 appels, mais que le nombre d'opérations de mise à jour des comptes diminue à 250 000. L'augmentation du nombre d'appels est attribuable à la croissance du nombre d'inscrits alors que la baisse du nombre d'opérations de mise à jour du compte fait suite aux améliorations apportées aux systèmes et aux procédures.

En 1992-1993, on s'attend à ce que 75 000 cas de perception dans les services extérieurs soient effectués. En 1993-1994, on prévoit que ce nombre atteindra les 80 000 cas.

Vérification : La stratégie du programme à l'égard de cette sous-activité décrite ci-dessus vise à déceler et à corriger le plus tôt possible les cas de non-observation, qu'ils soient accidentels ou délibérés. La sous-activité Vérification couvre cinq grands secteurs d'activité :

Les remboursements transitoires de la taxe de vente fédérale - Ce secteur a

pour but d'éviter la double imposition des marchandises en stock au moment de l'entrée en vigueur de la TPS. Le programme prévoit le remboursement de la taxe de vente fédérale payée à l'égard des stocks destinés à la vente ou à la location et à l'égard des stocks de matériaux de construction qui n'avaient pas été livrés à un chantier de construction au 31 décembre 1990. On s'attend à ce que le nombre des remboursements sur les stocks atteigne 3 500 en 1992-1993, et que cette activité soit minimale en 1993-1994.

Les remboursements de TPS - Ce programme comprend toutes les activités liées

aux remboursements de TPS prévues par la loi. L'objectif est de verser des remboursements partiels ou intégraux aux divers groupes et particuliers qui en font la demande. Ceux-ci comprennent entre autres les organismes de bienfaisance, les organismes à but non lucratif, les municipalités, les universités, les écoles, les hôpitaux, les acheteurs de maisons neuves, les individus qui rénoveraient des maisons, les diplomates, les non-résidents, les exportateurs commerciaux et les sociétés d'aide juridique. Ce programme permet aux non-résidents en visite au Canada de demander un remboursement de la TPS payée à l'égard de la plupart des marchandises qu'ils

des choix et des demandes. La base des données doit donc continuellement être mise à jour. On s'attend à ce que 80 000 nouveaux vendeurs s'ajoutent à la liste des inscrits en 1992-1993, portant le nombre d'inscrits à la TPS à 1,86 million. Il est prévu que, pour l'exercice 1993-1994, 70 000 vendeurs s'ajouteront au nombre des inscrits, ce qui donnera une base de 1,93 million d'inscrits.

Les déclarations et les paiements - Ce secteur prévoit l'établissement de mécanismes permettant de faciliter la production des déclarations conformément aux exigences prévues par la loi. Dans le cadre de ce programme, les déclarations et les documents connexes sont reçus, traités, stockés, distribués et récupérés. Le programme comprend également un service de soutien pour la comptabilisation de la TPS et assure un service rapide aux clients.

En 1992-1993, on s'attend à ce que le nombre des déclarations et des demandes de remboursement qui seront traitées au centre de traitement provisoire d'Ottawa atteigne 7,3 millions, dont 900 000 pour les remboursements. Ce nombre est inférieur aux 8,1 millions prévus dans le Budget des dépenses de 1992-1993, car de nombreux vendeurs ont choisi de produire des déclarations trimestrielles ou annuelles (au lieu de déclarations mensuelles). Par ailleurs, l'accord avec le gouvernement du Québec a entraîné un transfert de nombreux dossiers au ministère du Revenu du Québec. On s'attend à ce qu'environ 7,1 millions de déclarations et 900 000 demandes de remboursement soient traitées en 1993-1994.

Le centre de traitement permanent de la TPS à Summerside, Île-du-Prince-Édouard, devrait ouvrir en 1993-1994 et être pleinement opérationnel au début de 1994-1995. On y fera le dépôt des paiements, la saisie des données pour le traitement, l'émission des chèques et l'extraction des documents. Les paiements seront traités et les recettes déposées quotidiennement. Bien que la fonction Paiements puisse se faire dans les bureaux régionaux et les bureaux de district, toutes les déclarations seront acheminées au centre de traitement où seront appliquées les procédures requises.

La perception - Le programme Perception comprend la tenue des comptes et les activités de perception en réponse aux demandes des inscrits découlant d'avis de rappel, de relevés de compte et de communications par téléphone ou en personne. Ce programme a trois composantes :

- la série des avis automatiques produits par l'ordinateur qui informent le contribuable des paiements en souffrance (à une fréquence préalable);
- la «distribution d'appels automatisée» renforcée par un système automatisé de soutien qui permet au personnel de répondre aussi aux demandes de renseignements sur l'état des comptes; et

- Divers - rajustements des programmes et des salaires - y compris des projets spécifiques liés à la mise en oeuvre de la TPS. 1 175

(785) _____
(73 925) _____

Données sur le rendement et justification des ressources

L'information sur la charge de travail et les volumes prévus pour les sous-activités de la TPS en 1992-1993 ont été établis sur la base d'hypothèses concernant la population des inscrits, le nombre et le type des demandes de renseignements et la quantité des demandes de remboursement. Ces renseignements sont fournis pour toutes les sous-activités, c'est-à-dire l'élaboration de la politique, l'information des clients et l'interprétation, Vérification, Observation et Appels. Le Ministère continue le travail entrepris pour parfaire la mesure du rendement des sous-activités de l'Accise. Les volumes actuellement prévus sont fondés sur une période de 22 mois d'application de la TPS alors que le Budget des dépenses principal du dernier exercice était basé sur une expérience plus limitée. C'est ce qui explique les écarts importants entre le Budget des dépenses de 1992-1993 et les prévisions.

Elaboration de la politique : La sous-activité l'élaboration de la politique décrite ci-dessus s'occupe de l'établissement de lois, de règlements et de procédures propres à l'administration de l'Accise. On prévoit qu'il y aura 2 400 demandes de décisions de principe en 1992-1993 et 2 600 en 1993-1994.

Information des clients et interprétation : Décrite en détail ci-dessus, cette sous-activité voit à fournir des renseignements et des interprétations aux personnes touchées par les taxes d'accise dont l'administration relève de la Direction.

Le volume prévu pour 1992-1993 représente 2 millions de demandes téléphoniques et 18 000 demandes par écrit. On prévoit traiter 1,9 million de demandes téléphoniques et 15 000 décisions par écrit en 1993-1994. On s'attend à ce que le nombre de demandes téléphoniques diminue à mesure que les inscrits se familiarisent avec les lois.

Observation : Cette sous-activité porte sur les renseignements offerts aux inscrits, le traitement des déclarations, la perception des recettes et le paiement des remboursements. Voir la description de l'activité pour plus de détails. La charge de travail associée à la sous-activité est répartie entre trois grands secteurs :

L'inscription - L'inscription comprend l'identification, l'entrée en communication et l'inscription des vendeurs; l'examen, l'approbation et le traitement

Tableau 2-8 : Résultats financiers de 1991-1992

(en milliers de dollars)		Réel	Budget des dépenses principal	Différence
■	Elaboration de la politique	17 085	25 611	(8 526)
■	Information des clients et interprétation	25 540	30 201	(4 661)
■	Observation	56 441	75 341	(18 900)
■	Vérification	113 991	161 774	(47 783)
■	Appels	6 428	8 842	(2 414)
■	Gestion, systèmes et soutien du Programme	139 652	131 293	8 359
Total pour l'activité Accise		359 137	433 062	(73 925)
Total pour les ressources humaines/ETPT		4 839	5 624	(785)

Dans le budget des dépenses de 1991-1992, une structure provisoire pour les sous-activités a été utilisée pour l'activité Accise, structure selon laquelle les fonctions liées à la taxe sur les produits et services ont été ajoutées aux opérations courantes de l'Accise. Conformément au Budget des dépenses de 1992-1993, les activités non terminées liées à la taxe de vente fédérale seront déclarées en même temps que la nouvelle structure intégrée de sous-activité décrite précédemment.

L'utilisation réelle des ressources en 1991-1992 a atteint 73,9 millions de dollars, soit 17,1 p. 100 de moins que le Budget des dépenses de 1991-1992. En gros, ce résultat est attribuable à :

- TPS Québec - économies découlant de l'utilisation d'employés en détachement pour administrer la portion fédérale de la TPS au Québec; (462) (5 000)
- Mise en oeuvre de la TPS - retard, et la dotation n'est pas allée aussi vite que prévu; (323) (57 200)
- Budget de février 1991 - réduction générale des ressources de 3 p. 100, et (12 900)

ETPT Milliers de \$

■ Contributions au régime de prestations aux employés - modification à la législation sur les pensions à la fonction publique;	-	(13 919)
■ Taxe d'accise sur les frais de transport - financement accru pour les employés devant appliquer ce programme de ristourne;	56	2 270
■ Exposé économique de décembre 92 - réduction de 2 p. 100 au budget de fonctionnement;	(60)	(7 858)
■ Centre de traitement TPS, Summerside, I.-P.-É. - frais de démarrage;	24	4 102
■ Augmentation des ressources destinées à la lutte contre la contrebande des produits du tabac - exportations et importations illégales;	9	1 455
■ Report budgétaire - financement de 1992-1993 pour le grand projet de l'État reporté en 1993-1994 en raison des retards dans l'installation du matériel et de l'élaboration des systèmes;	-	(15 587)
■ TPS Québec - compensation accrue à la province en raison du montant d'inscrits plus élevé que prévu; et	-	13 000
■ Divers - variation nette due aux rajustements salariaux, aux transferts internes et à d'autres projets.	-	778
	29	(19 206)

■ Contribution TPS-Québec - augmentation de la compensation à la province pour 12 mois de fonctionnement en 1993-1994, comparativement à 9 mois en 1992-1993, suite au démarrage du programme le 1er juillet 1992;	-	9 815
■ Perception intensifiée des recettes - augmentation des ressources permettant la perception des recettes en souffrance dues à l'État;	100	7 200
■ Augmentation des ressources pour la lutte à la contrebande des produits du tabac - exportations et importations illégales;	9	597
■ Centre de traitement de la TPS à Summerside - frais de démarrage pour le transfert des opérations d'Ottawa à l'I.-P.-E;	268	28 915
■ Ristourne de la taxe d'accise sur les frais de transport - ressources temporisées;	(24)	(1 043)
■ Réductions annoncées lors de l'exposé économique de décembre 1992 - une plus grande réduction par rapport au budget de fonctionnement de 1992-1993.	35	1 744
■ Contributions au régime de prestations aux employés dans le cadre de la modification à la législation sur les pensions à la fonction publique;	-	7 081
■ Divers - principalement les rajustements salariaux, les transferts des ETPT et le report budgétaire.	(29)	11 277
	(101)	51 271

Les prévisions pour 1992-1993 s'élèvent à 19,2 millions de dollars ou 4,5 p. 100 de moins que le budget des dépenses pour 1992-1993. La réduction est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- Réduction budgétaire de février 1992 - coupures de 3 p. 100 des dépenses non salariales des E et E, et coupures imposées au chapitre des communications;
- (3 447)

ETPT Millions de \$

Les sous-activités susmentionnées représentent 80 p. 100 de l'ensemble des ressources de l'Accise, et le 20 p. cent qui reste est attribuable au remboursement à la province de Québec pour l'administration de la TPS.

Sommaire des ressources :

L'activité Accise sera responsable de 44 p. 100 des dépenses du programme et de 34 p. 100 des équivalents du travail à plein temps (ETPT) comme l'indique le tableau 2-7.

Tableau 2-7 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1993-94	Prévu 1992-93		Réel 1991-92
		\$	ETPT	\$	ETPT
Elaboration de la politique	22 265	137	22 171	181	17 085
Information des clients et interprétation	17 780	357	23 348	408	25 540
Observation	49 898	866	67 908	1 085	56 448
Vérification	119 468	2 369	132 805	2 452	113 991
Appels	10 845	203	11 053	186	6 428
Gestion, systèmes et soutien du Programme	149 819	1 047	71 334	768	139 652
Remboursement au Québec - administration de la TPS	91 815	-	82 000	-	-
	461 890	4 979	410 619	5 080	359 137
					4 839

Le Budget des dépenses pour 1993-94 est d'environ 51,3 millions de dollars, soit 12,5 p. 100 de plus que les prévisions de 1992-93. Cette augmentation est attribuable aux activités suivantes :

ETPT Milliers de \$

- Projets reliés à la TPS - frais d'élaboration de systèmes temporisés, report des grands projets de l'Etat; (460)
- (14 315)

sous-activité absorbera 4 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité Accise en 1993-1994.

Observation : Cette sous-activité assure l'inscription (obligatoire ou facultative) des vendeurs en matière de perception de la TPS et la mise à jour des renseignements concernant l'inscription. Grâce au traitement rapide des déclarations, les recettes sont protégées et l'observation est encouragée. Les recettes provenant des inscrits et des titulaires de licence, qui comprennent les versements volontaires, les taxes en souffrance, les droits et les pénalités sont perçues, déposées et comptabilisées et les remboursements sont payés aux clients. Les inscrits ayant des comptes en souffrance et les personnes qui négligent de produire leur déclaration peuvent s'acquitter de leurs obligations avant qu'une mesure de perception ne soit entreprise. Les contrevenants font l'objet d'une cotisation et sont pénalisés. Cette sous-activité absorbera 11 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité Accise en 1993-1994.

Vérification : Cette sous-activité permet de relever les paiements de droits et de taxes en trop ou en moins et les erreurs dans les crédits de taxe sur intrants en faisant une vérification sélective des inscrits et des titulaires de licence. Les demandes de remboursement sont examinées pour confirmer le droit du demandeur au remboursement et le montant à rembourser. Des renseignements sont fournis aux inscrits et aux titulaires de licence pour faciliter l'autocotisation et l'observation volontaire. Les soupçons de non-observation ou de fraude font l'objet d'enquêtes. Cette sous-activité absorbera 26 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité Accise en 1993-1994.

Appels : Cette sous-activité assure l'examen des avis d'opposition produits par les inscrits et les titulaires de licence à l'égard des cotisations et des remboursements. Elle comprend aussi la préparation des dossiers du Ministère pour les appels interjetés devant la Cour canadienne de l'impôt, la Cour fédérale et la Cour suprême. La procédure d'appel est structurée sur une base décentralisée afin d'accélérer le processus. Cette sous-activité absorbera 2 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité Accise en 1993-1994.

Gestion, systèmes et soutien du Programme : Cette sous-activité fournit les

applications utilisées dans les domaines de la gestion, des finances, de l'administration, des ressources humaines et des systèmes TFD. La fonction comprend aussi la production de statistiques sur la TPS et sert de point de convergence pour les communications avec les autres autorités compétentes et les organismes internationaux sur toutes les questions d'administration fiscale. Cette sous-activité absorbera 32 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité Accise en 1993-1994.

A. Accise

Objectif

L'objectif de l'activité Accise est d'appliquer la *Loi sur l'accise*, la *Loi sur la taxe d'accise* (incluant la taxe sur les produits et services) et les autres lois et règlements pertinents et de veiller ainsi à ce que le calcul, la perception et, le cas échéant, le remboursement des droits, des taxes et de tous les autres prélèvements exigibles se fassent aussi économiquement que possible et de manière à nourrir la confiance du public en l'intégrité, l'efficacité et l'équité du processus.

Description

L'activité Accise compte six sous-activités décrites ci-dessous.

Elaboration de la politique : Cette sous-activité assure l'élaboration de politiques et de procédures administratives facilitant l'application de la législation, y compris les accords fédéraux d'harmonisation de la taxe et le traitement fiscal des marchandises d'importation par les douanes. Elle assure l'élaboration et la mise à jour de modules fiscaux utilisés lors de l'analyse des conséquences liées aux structures et aux politiques fiscales. Elle assure aussi la communication de décisions anticipées pour les clients qui veulent connaître la position du Ministère afin de déterminer les répercussions fiscales de certaines opérations commerciales envisagées. Les employés des services extérieurs ont reçu des directives fonctionnelles pour toutes les questions touchant la politique fiscale. Cette sous-activité absorbera 5 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité Accise en 1993-1994.

Information des clients et interprétation : Cette sous-activité assure la prestation de services directs de renseignements et d'interprétation sur les droits et les obligations d'après la législation, la politique et les procédures. Elle voit à la publication des Bulletins d'information technique (BIT), des mémorandums, des livrets et des dépliants afin d'assurer l'uniformité dans l'application de la loi et d'aider les inscrits et les futurs inscrits à comprendre la législation. La sous-activité offre un service électronique de renseignements pour l'ensemble de la législation, des règlements, des documents techniques, des mémorandums et des décisions régissant la TPS. Cette

services. Pour aider à éliminer les risques pour la santé et la sécurité, l'activité Douanes et Accise a été autorisée à dépenser deux millions de dollars de plus pour les installations en 1993-1994 et d'importantes mesures de rénovations sont maintenant en cours. Une stratégie à long terme sera adoptée pour tenir compte des répercussions de l'intégration du Ministère.

D. Efficacité du programme

La haute direction de Revenu Canada a récemment confirmé qu'une fonction de vérification et d'évaluation vigoureuse constitue un élément essentiel de la stratégie de gestion du Ministère. Compte tenu des politiques gouvernementales et ministérielles vers une plus grande délégation et extension des pouvoirs, les examens internes du rendement sont plus importants qu'à l'époque des moyens traditionnels de contrôle.

Au cours de l'exercice écoulé, l'examen interne de Douanes et Accise a été réorienté afin d'appuyer les efforts faits par les gestionnaires hiérarchiques pour exécuter les principales activités de la composante. Par des techniques améliorées d'évaluation des risques et par la consultation des gestionnaires de programmes, on a insisté davantage sur les questions de stratégies et de fonctionnement à Douanes et Accise.

En 1991-1992, la Direction de la vérification et de l'évaluation a examiné une vaste gamme d'éléments organisationnels et fonctionnels de la composante Douanes et Accise par diverses évaluations des programmes et examens des vérifications, incluant les études effectuées pour le compte des gestionnaires clients. La Direction a étudié divers aspects de la gestion, des opérations, des finances, du personnel et de l'administration dans plusieurs régions douanières. On a surtout insisté sur l'évaluation des contrôles de gestion et l'à-propos de la mise en oeuvre des politiques, des systèmes et des procédures du Ministère. De nombreux projets ont été menés impliquant la Direction de l'Accise/TPS, surtout en ce qui a trait à la transition des fonctions liées à la TPS. Plusieurs études ont été entreprises pour mesurer l'efficacité des programmes et pour évaluer les nouveaux programmes liés à la réorientation et aux initiatives de Douanes 2000. La Direction a aussi entrepris des vérifications préalables des systèmes en développement, s'arrêtant particulièrement aux contrôles internes et à la sécurité qu'il faut intégrer aux systèmes lors de leur conception. Il y a aussi eu des examens à l'appui de la planification ministérielle en matière de techniques d'information.

était à certains endroits) générant aussi des recettes additionnelles de 70 millions de dollars. Le coût total de mise en oeuvre atteint 6,4 millions de dollars.

■ **Système automatisé de surveillance à la LIP (SASLIP) :** Contribuent à l'amélioration des activités d'exécution pour les Douanes et l'Immigration, ce système est maintenant mis en application dans les aéroports internationaux et au bureau frontalier de Niagara Falls. Une décision sera prise au début de 1993-1994 sur la mise en application dans les bureaux frontaliers partout au pays.

■ **Système de mainlevée à la LIP :** Ce système qui permet l'accélération de la mainlevée, comprend le système d'examen avant l'arrivée (SEAA) et le système d'examen intérieur avant l'arrivée. Il est présentement utilisé dans 19 gros bureaux routiers et dans 24 entrepôts d'attente intérieurs.

■ **Unités régionales d'analyse du renseignement :** Ces unités, qui offre une analyse complète des facteurs et des tendances dans les activités d'exécution des douanes ont été créées dans huit régions douanières et les deux autres régions devraient être opérationnelles pour le 31 mars 1993. Les analyses effectuées jusqu'à maintenant par ces équipes ont permis d'établir des cibles précises pour les services de Cotisation douanière et des Enquêtes liées à la contrebande et aux autres activités frauduleuses.

■ **Équipes d'intervention mobiles :** Trente de ces équipes mobiles travaillent actuellement au Canada pour l'interception de tous les types de contrebande, par exemple, les drogues illégales, la pornographie, les armes et les produits du tabac.

■ **Système intégré d'exécution des Douanes (SIEC) :** Il s'agit d'un programme de cinq ans conçu pour automatiser les opérations d'exécution à la première ligne. Les activités comprennent l'analyse du risque, le ciblage et le tri des opérations.

Techniques d'information : Si le Ministère connaît un certain succès dans le service à la clientèle, tout en assurant l'intégrité des programmes qu'il applique, ce succès est surtout attribuable à la capacité et à la flexibilité de ses services informatisés. Parmi des exemples de ces résultats, mentionnons le système de traitement des déclarations des voyageurs, le système susmentionné de contrôle des importations postales de même que les systèmes d'EBD du transport maritime et du fret qui permettent le traitement automatisé des documents d'importation nécessaires. Il faudra continuer les efforts pour offrir les services pour que l'infrastructure des techniques d'information du Ministère puisse s'adapter aux besoins des clients.

Installations : Douanes et Accise compte quelque 700 bureaux à la frontière et à l'intérieur dans toutes les régions du pays, et est mandataire pour quelques 111 installations à la frontière, 9 quais et 55 résidences. Dans le cadre de ses responsabilités de gestion des installations, le Ministère doit veiller à la santé et la sécurité des employés et des personnes qui utilisent les locaux et, dans la mesure de possible, minimiser les interruptions de

- Mise en oeuvre du Système de contrôle des importations par la poste à l'échelle nationale afin d'appuyer toutes les mesures connexes et ainsi générer des recettes nettes additionnelles de 66 millions de dollars en 1992-1993; 129 millions en 1993-1994 et ainsi de suite).

3. Suivi des initiatives déjà annoncées

Taxe sur les produits et services (TPS) : La TPS a été mise en oeuvre le 1^{er} janvier 1991 suite à une période de planification et de préparation dans le but d'établir des procédures très simples et d'aider les vendeurs à se préparer à la nouvelle taxe. Conformément à la politique ministérielle, il s'agit de créer un bon équilibre entre le service et l'exécution.

En 1992-1993 s'est poursuivie la réalisation du plan pluriannuel de mise en oeuvre de la TPS, plan qui sera terminé en 1993-1994. L'Accise a participé activement à l'élaboration de procédures de simplification de la TPS et établit des alliances importantes avec d'autres groupes d'application des taxes pour accroître la performance globale du programme. En 1993-1994, cette attention portera surtout sur la facilitation de l'observation, par la simplification des procédures, la formation des employés, l'amélioration des systèmes et par l'intégration avec les autres secteurs du portefeuille. Dans l'ensemble, on insistera beaucoup sur l'équilibre entre les fonctions de service au public (encourageant ainsi l'observation volontaire) et les fonctions de détection et de correction de la non-observation accidentelle ou délibérée.

Loi sur la taxe d'accise : Les modifications proposées à la *Loi sur la taxe d'accise*, publiées le 30 septembre 1992 pour des fins de consultation, devaient simplifier les procédures, éliminer les échappatoires, corriger les problèmes techniques et augmenter les remboursements.

Les réformes entreprises par le Plan d'action des Droits d'accise se poursuivront au cours de l'exercice 1993-1994. La révision a été ralentie un peu en 1992-1993 parce que les ressources du ministère des Finances et du ministère du Revenu ont été affectées à un projet de loi omnibus portant sur la contrebande des produits du tabac présenté au Parlement en décembre 1992.

Achats outre-frontière : Afin de faciliter le mouvement des personnes et des marchandises présentant peu de risque aux frontières canadiennes, et pour contre les achats outre-frontière, l'administration fédérale a adopté un nombre de mesures en 1991-1992 dans le cadre de «Douanes 2000». En 1992-1993, des progrès ont été faits à l'égard des initiatives suivantes :

- **Système de traitement des déclarations des voyageurs (STDV) :** Des caisses automatisées pour le STDV ont été installées dans 77 bureaux frontaliers afin de réduire le temps de traitement des voyageurs à environ 2,5 minutes (de 30 à 90 minutes qu'il

d'échantillons, etc.) aux employés des services extérieurs afin d'empêcher l'entrée en contrebande. Ces mesures font suite à des consultations d'envergure avec Transports Canada, la GRC et le Conseil national des recherches. Quelque 2 125 saisies, évaluées à 715,6 millions de dollars ont été effectuées en 1991-1992. Il est prévu que 1 983 saisies ayant une valeur de 475 millions de dollars seront effectuées en 1992-1993, tandis que 2 054 saisies d'une valeur de 550 millions de dollars auront lieu en 1993-1994.

Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) : L'ALENA crée une zone de libre-échange entre le Canada, les États-Unis et le Mexique. La préparation des textes législatifs en vue de la présentation en chambre sont en cours et la date proposée pour son entrée en vigueur est le 1^{er} janvier 1994. L'ALENA ouvre les portes de l'Amérique du Nord aux entreprises canadiennes. Selon l'Accord, les entreprises doivent pouvoir prendre des décisions fondées sur des règles précises et uniformes en matière de douanes. Les trois pays membres doivent donc élaborer des règlements douaniers uniformes et les interpréter uniformément. Le Ministère doit donc créer une sous-groupe Douanes permanent pour veiller à l'application de ces dispositions. Grâce au programme de décisions préalables, les importateurs et les exportateurs auront plus facilement accès aux décisions en matière de douanes et pourront fonctionner avec plus de certitude. Tant les importateurs que les exportateurs auront un droit d'appel quant aux décisions sur l'origine. Des dispositions seront adoptées sur la présentation de certificats d'origine communs, les exigences de tenue de livres et les procédures simplifiées de règlement des différends.

Achats outre-frontière : Même si les chiffres indiquent une certaine tendance à la baisse, les quelque 130,5 millions de voyages prévus en 1992-1993 représentaient une légère augmentation par rapport au chiffre record de 127,8 millions l'an dernier. En 1992-1993, l'administration fédérale a adopté plusieurs mesures qui, jumelées à la chute du dollar et à des mesures supplémentaires prises par les communautés frontalières, ont contribué à faire diminuer le nombre de voyages d'une journée à la frontière Canada - États-Unis. Cette tendance devrait se poursuivre en 1993-1994. Dans le cadre de son plan intégré pour mettre les détaillants sur un pied d'égalité, le gouvernement a indiqué qu'il était disposé à percevoir les taxes provinciales à la frontière, créant ainsi un traitement équitable des marchandises qu'elles soient achetées au Canada ou à l'étranger. Ainsi, les négociations se poursuivent en vue de la perception des taxes provinciales sur les produits du tabac et l'alcool et les taxes de vente provinciales à la frontière.

Mesures visant les importations par la poste et par messenger : Ces mesures ont été adoptées pour contre la perte de recettes en raison de l'augmentation des achats outre-frontière par les maisons de ventes postales. Mentionnons entre autres :

- Réduction du montant assujéti à 20 \$ CAN (au lieu de 40 \$) dans le Décret de remise sur les importations par la poste et dans le Décret de remise sur les importations par messenger;

- Transfert de la responsabilité de perception des droits et des taxes de même que les fonctions de manutention et d'entrée des données à la Société canadienne des postes;

Douanes recevra des ressources additionnelles de 22 millions de dollars en 1993-1994 pour accroître les activités de vérification de l'observation et d'exécution pour les programmes existants. Dans le secteur commercial, ces mesures comportent une amélioration des examens aux fins de classement tarifaire, d'évaluation et d'admissibilité aux fins de l'Accord de libre-échange, de même que des vérifications de l'utilisation et des enquêtes des cas de fraude. Du côté du trafic voyageurs, des ressources additionnelles serviront à assurer un taux élevé d'observation de la loi. Ces initiatives comprennent aussi la révision des frais de douanes pour les services spéciaux, les frais de courtagé, les frais des entrepôts d'attente et les frais de licence pour les boutiques hors taxes. On prévoit augmenter les recettes nettes de 33 millions de dollars en 1992-1993 et de 140 millions de dollars pour les années à venir.

Contrebande des produits du tabac : Au cours des deux dernières années, le Canada a fait face à une augmentation considérable de la contrebande des produits du tabac. Un comité interministériel spécial créé pour trouver une solution a conclu que des modifications à la loi et des mesures d'exécution rigoureuses constituent la meilleure solution. Le Conseil du Trésor a approuvé des ressources additionnelles pour effectuer des vérifications des entrepôts de douane et des boutiques hors taxes, en plus des mesures spéciales prises à la frontière. Ces mesures ont donné lieu à 9 567 saisies évaluées à plus de 4,3 millions de dollars en 1991-1992 et à quelque 20 383 saisies évaluées à 6,3 millions de dollars en 1992-1993.

D'autres mesures de lutte contre la contrebande des produits du tabac portent sur l'amélioration du codage des produits et du marquage des emballages; des contrôles plus rigoureux sur les ventes dans les boutiques hors taxes et par les mandataires d'entrepôts de douane; des amendes plus sévères et un programme audacieux de sensibilisation du public.

Ristourne de taxe sur le frais de transport : Conçu pour mettre l'industrie canadienne du transport sur un pied d'égalité avec l'industrie américaine, ce programme de ristourne a été mis sur pied en 1992. Il prévoit la remise de montants spécifiques de taxe d'accise aux camionneurs et autres transporteurs sur leurs achats de carburant diesel pour certaines activités commerciales. Plus de 54 000 transporteurs devraient bénéficier de ce programme qui a pris fin le 31 décembre 1992. La date limite de présentation des demandes est le 30 juin 1993.

Programme de remboursement aux visiteurs : Les non-résidents qui visitent le Canada peuvent demander un remboursement de la TPS payée sur la plupart des articles achetés au Canada en vue de l'exportation et sur les frais de logements jusqu'à un maximum de 30 jours. Ce programme coûtera 5,5 millions de dollars et 88 ETP en 1993-1994. En 1992, les provinces de Québec et du Manitoba ont signé des ententes avec le fédéral pour accorder aux visiteurs des remboursements de la taxe de vente provinciale selon le principe de la récupération des coûts.

Stratégie canadienne antidroque : L'objectif de ce programme est de mettre au point et de distribuer des aides pratiques et fiables (trousse de détection, appareils d'isolation

bureau. De plus, les importations futures d'un même produit peuvent continuellement faire l'objet de ré-évaluations. Lorsque le nouveau système sera en place, la planification financière sera beaucoup plus facile pour les entreprises, puisqu'elles assujettissent le produit donné et ils feront des économies sur les frais de vérification et de temps de surveillance pour des nouvelles cotisations.

Réduction du nombre de déclarations nécessaires : Afin de réduire la paperasserie et les frais d'administration tant pour les clients que pour Douanes et Accise, les petites entreprises n'auront qu'à présenter une seule déclaration de taxe par année au lieu de quatre. De plus, elles pourront produire un seul paiement de TPS par année si elles perçoivent moins de 1 500 \$ en TPS annuellement. (Au delà de l'ancien seuil fixé à 1 000\$, il fallait effectuer des paiements mensuels ou trimestriels.) Par ailleurs, le nombre de «choix» (ou options de traitement) qu'un contribuable doit effectuer à chaque année diminuera. L'élimination de 9 des 26 formules de «choix» est déjà prévue et les autres font l'objet d'un examen.

Programme d'aide fait sur mesure : Un meilleur ciblage des programmes de formation et d'information sera mis sur pied, incluant les points suivants :

- Aide au démarrage pour les petites entreprises qui font des transactions avec la TPS pour la première fois;
- «Brochure explicative», qui énonce les principes de base de la TPS pour un secteur commercial défini;
- Vidéos sur la TPS pour les inscrits, disponibles par l'entremise d'associations commerciales, des cablo-distributeurs, des écoles et des bibliothèques;
- Amélioration des renseignements à l'intention des petites entreprises sur le calcul rapide de la TPS.

Production intensifiée des recettes : Les budgets fédéraux antérieurs ainsi que l'énoncé économique et fiscal du 2 décembre 1992 demandaient à Douanes et Accise de multiplier les efforts pour imposer et percevoir les recettes fiscales dues à l'État. De cette façon, le gouvernement espère améliorer la situation financière de l'État sans imposer de nouvelles taxes. En réponse, la composante a mis au point des plans pour améliorer les programmes existants avec possibilité d'accroître la récupération des montants.

À l'Accise, on a décidé qu'une approche équilibrée était souhaitable, incluant une combinaison d'améliorations dans l'établissement de correspondance, la post-cotisation, la perception et la vérification. En 1993-1994, les ressources de l'Accise seront augmentées de 7,2 millions de dollars pour la vérification et la perception, dans l'espoir de récupérer des recettes nettes d'environ 100 millions de dollars.

Amélioration des relations avec les clients : En 1992, le Ministère a annoncé certaines initiatives pour modifier en profondeur les domaines d'affaires du Ministère. Le but est d'aider les entreprises canadiennes à mieux observer les exigences des lois et des politiques fédérales tout en demeurant compétitifs sur les marchés mondiaux. Alors que ces mesures comprennent, en réalité, l'intégration ultime de toutes les questions fiscales, les détails qui suivent se rapportent surtout au Programme de Douanes et d'Accise.

Pour commencer, Douanes, de l'Accise améliorera l'accessibilité au Programme. Les clients pourront obtenir des renseignements, effectuer des paiements et obtenir des formulaires dans 130 bureaux à travers le pays. Les rapports avec les clients seront facilités par l'utilisation d'un seul numéro d'inscription, ce qui permettra au Ministère de mieux servir les clients pour toutes les questions fiscales dont il est responsable. De même, la possibilité de combiner les déclarations de TPS, de droits de douanes et d'impôt sur le revenu permettra la compensation des dettes d'un côté par les crédits de l'autre. Par la même occasion, il y aura un programme de perception intégré pour tous les comptes de Revenu Canada et une intégration des vérifications aux fins de la TPS, de l'impôt sur le revenu et des retenues à la source.

Les mesures qui suivent sont d'autres initiatives particulières :

- **Échange de données informatisées (EDD)** : Les essais pour les éléments clés des «Nouvelles relations d'affaires» seront préparés en 1993 alors qu'un nombre de projets seront mis sur pied afin de déterminer la meilleure approche. Le Ministère favorisera l'approche sans documents rigides pour la déclaration en détail des importations et des exportations. À l'heure actuelle, 55 p. 100 des déclarations se font électroniquement.
- **Mainlevée sans tracas** : Afin d'accélérer les opérations douanières pour les clients commerciaux, les expéditions ne seront pas retenues pour des infractions mineures de déclaration. Les importateurs pourront plutôt corriger ces points après la mainlevée. Le composante Douanes et Accise délaissera la vérification de chaque transaction afin d'adopter la méthode de vérification globale, réduisant ainsi le nombre de documents nécessaires. Les Douanes encourageront aussi l'utilisation de l'EBD pour favoriser les transactions sur ordinateurs, au lieu du papier pour les importateurs qui utilisent le système automatisé d'échange des données (CADEX). Grâce aux options de déclaration/vérification périodiques, les importateurs pourront présenter périodiquement des documents consolidés de déclaration en détail ou des transmissions CADEX, plutôt que pour chaque expédition importée.
- **Coherence dans les décisions à l'échelle nationale** : Un système sera créé selon lequel les décisions d'importation visant certaines marchandises seront valides à l'échelle nationale pour des produits identiques. Actuellement, pour certains produits, rien ne garantit que le montant de droits imposé dans un bureau, sera aussi imposé dans un autre

Changements technologiques : Le Ministère procède présentement à l'élaboration d'une stratégie de techniques d'information ambitieuse et économique en ayant comme toile de fond les améliorations exponentielles dans les techniques d'information. Il est prévu, par exemple, qu'avec des innovations comme un réseau électronique reliant tous ses bureaux et avec l'échange des données informatisées et la technologie pour les virements automatiques de fonds, il sera possible de réduire la paperasserie et les coûts tant pour le Ministère que pour les clients.

Alors que la nécessité de garder les principaux systèmes pour les Douanes et la TPS sera toujours là, de nouvelles techniques ont été mises sur pied pour étendre la décentralisation de la puissance informatique. Le Système de traitement des déclarations des voyageurs (STDV) est un exemple d'une application de ce genre dans les bureaux frontaliers. Le STDV permet aux 130 millions de voyageurs qui entrent annuellement au Canada d'observer facilement les exigences quant aux droits. De même, les droits et les taxes exigibles sur les quelque 30 millions d'importations postales annuelles sont plus faciles à percevoir grâce à une autre application technologique «décentralisée», le Système de contrôle des importations postales (SCIP). Les deux systèmes STDV et SCIP ont été créés à partir de la même technologie qui a servi aux préparatifs pour la TPS - soit une application «systèmes ouverts», qui correspond à l'orientation stratégique pour les années 90 publiée récemment par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le Ministère continuera d'étendre l'utilisation de la technologie de décentralisation de manière à améliorer les services à la clientèle et d'appuyer la compétitivité des entreprises canadiennes dans un marché global.

Décisions politiques du Gouvernement : Les décisions politiques du gouvernement qui toucheront Douanes et Accise pour les années à venir comprennent ce qui suit :

- évolution vers la simplification de la fiscalité;
- efficacité accrue dans le service au public et une réduction du déficit;
- insistance sur le service au public et la consultation des groupes clients;
- efforts accrues pour réduire la paperasserie pour les clients internes et les clients externes;
- contrôle de l'entrée au Canada de drogues illégales;
- libéralisation accélérée du commerce résultant de l'Uruguay Round des négociations commerciales multilatérales et de l'Accord de libre-échange nord-américain;
- insistance accrue sur la compétitivité des sociétés canadiennes afin de permettre aux dites sociétés de fonctionner de façon rentable dans un marché extérieur élargi.

Le degré auquel le Ministère est touché par ces décisions politiques variera entre un appui continu à certaines décisions, et une mise en oeuvre effective et exécution pour d'autres.

C. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

La planification des opérations de Douanes et Accise se fonde sur divers facteurs qui se répercutent sur le Programme, par exemple : la prévision du volume de travail dans des activités importantes; les applications additionnelles en informatique et les décisions gouvernementales. Tous ces facteurs doivent être pris en compte à une époque de réduction des ressources et d'augmentation prévue de la productivité.

Charge de travail : L'activité de l'Accise a été modifiée en profondeur au cours des dernières années. Les modifications apportées à la *Loi sur la taxe d'accise* pour créer la taxe sur les produits et services (TPS) sont maintenant en vigueur depuis presque deux ans et, même si les structures administratives sont en place, un certain nombre de modifications législatives ont été adoptées nécessitant des rajustements opérationnels. De même, la demande de renseignements et de services du public a été supérieure aux prévisions, ce qui a causé une surcharge de travail. Ainsi, au 31 décembre 1992, il y avait 1,86 millions d'inscrits à la TPS, soit 260 000 de plus que ce qu'on avait prévu. D'ici le 31 mars 1993, on s'attend à 80 000 inscrits de plus et un autre 70 000 pour la fin de l'exercice 1993-1994.

L'activité Douanes continuera d'être touchée par l'importance accrue du commerce extérieur, ce qui accroît le nombre de personnes et la quantité de marchandises qui entrent au Canada ou en sortent. Le phénomène des achats outre-frontière, même s'il est à la baisse, continuera aussi d'influer sur le volume de travail dans l'avenir immédiat, alors qu'il faut aussi traiter les voyageurs et les importations par la poste. L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), qui ajoute le Mexique comme partenaire commercial du Canada et des États-Unis, demandera un grand travail de préparation, surtout en ce qui a trait à l'information du public, les modifications ALX systèmes et la formation des employés. Dans le cadre de l'ALENA, la base de clients s'étendra à l'ensemble de l'Amérique du Nord pour les décisions et les appels relatifs aux importations; les activités de surveillance et de vérification devront porter sur l'ensemble du continent. Le Ministère verra aussi à assurer l'intégrité des accords commerciaux existants, par exemple l'Accord de libre-échange, pour faire en sorte que seulement les marchandises visées par l'Accord bénéficient des avantages de ce dernier. Si les négociations dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs et le commerce - négociations commerciales multilatérales - connaissent un dénouement heureux dans un avenir rapproché, Douanes et Accise devra adapter ses politiques et corriger ses systèmes pour en tenir compte. La composante restera accessible à l'industrie canadienne en faisant enquête lorsqu'il y a plainte de pratique déloyale en vertu de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation*. Finalement, la hausse marquée de la contrefaçon des produits du tabac et de la drogue a forcé le Ministère à faire preuve d'innovation dans la lutte contre ces infractions aux lois canadiennes. Par la même occasion le Ministère doit aussi acquiescer aux demandes de l'industrie canadienne qui veut des techniques plus efficaces et plus économiques pour faciliter, à la frontière, le mouvement des personnes et des marchandises qui ne présentent pas un risque élevé.

Tableau 2-6 : Ressources par Organisme/Activité 1993-1994

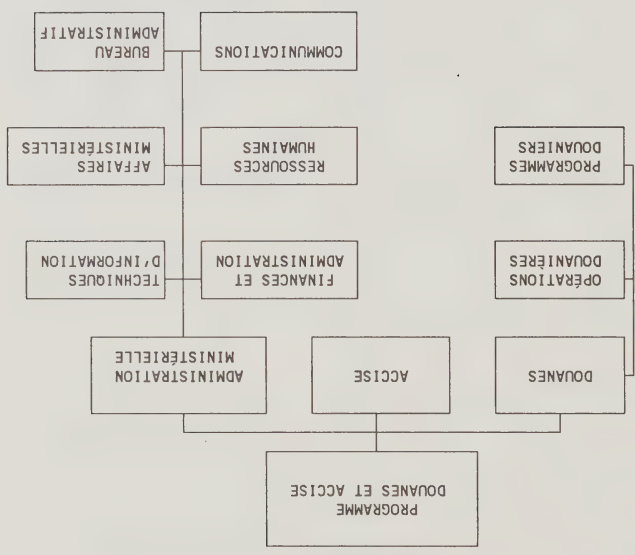
Total par Or.	Total par Or.	Accise	Douanes	Admin.	minist.	Total par activité	
						ETPT	000 \$
4 97	461 89	4 979				ETPT	000 \$
8 0	423 4		8 050			ETPT	000 \$
4			464			ETPT	000 \$
29 6			29 647			ETPT	000 \$
3			363			ETPT	000 \$
28 4			28 406			ETPT	000 \$
2			267			ETPT	000 \$
73 5			73 539			ETPT	000 \$
3			355			ETPT	000 \$
22 4			22 476			ETPT	000 \$
6 1			65			ETPT	000 \$
4 7			4 735			ETPT	000 \$
4 2			62			ETPT	000 \$
14 6	1 168	4 979	8 514	1 168	139 595	ETPT	000 \$
1 054 5			453 114			ETPT	000 \$

Ancienne Direction de la vérification sous Douanes et Accise. Dans le ministère du Revenu intégré, Vérification et évaluation fait partie des Affaires ministérielles.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme Douanes et Accise est divisé en trois activités qui reflètent les mesures prises par la composante pour respecter son mandat. Deux de ces activités, Douanes et Administration ministérielle, sont divisées en sous-activités, voir les tableaux 2-5 et 2-6.

Tableau 2-5 : Structure des activités



L'observation volontaire de la loi par la diffusion de renseignements, et décélérer et corriger la non-observation par les activités de vérification et d'exécution (vérification et enquête). Les changements au Programme et aux systèmes sont motivés par des facteurs comme la répercussion des procédures sur la compétitivité des clients du Ministère, l'état de l'économie et la situation des entreprises régies par Douanes et Accise et la simplification des déplacements internationaux et des activités commerciales internationales.

2. Mandat

Selon la *Loi sur le ministère du Revenu national*, Douanes et Accise est responsable «des activités de direction, de réglementation, de gestion et de contrôle liées aux droits de douane et d'accise, notamment les taxes imposées par la *Loi sur la taxe d'accise*». Le ministre du Revenu national est aussi responsable de la mise en application de la *Loi sur les douanes*. Les autres lois importantes qui s'inscrivent dans le mandat légal de Douanes et Accise sont le Tarif des douanes, la *Loi sur les mesures spéciales d'importation*, la *Loi sur l'accise*, la *Loi sur la taxe d'accise*, et le droit à l'exportation sur les produits du bois d'oeuvre; dans tous ces cas, la responsabilité législative revient au ministre des Finances.

Le chapitre 4, annexe 3, énumère les autres lois adoptées par le Parlement qui sont appliquées par Douanes et Accise.

3. Objectif du programme

Douanes et Accise a pour objectif «de faire en sorte que tous les droits, taxes et autres frais et prélèvements connexes soient imposés et perçus et, le cas échéant, remboursés; de contrôler, afin de protéger l'industrie et la société canadiennes, le mouvement des personnes, des marchandises et des moyens de transport qui entrent au Canada ou qui en sortent, pour veiller au respect de la loi; de protéger l'industrie canadienne des préjudices réels ou éventuels causés par l'importation effective ou prévue de marchandises sous-évaluées ou subventionnées ou par le recours à d'autres formes de concurrence déloyale de la part d'exportateurs étrangers.

B. Contexte

1. Introduction

Douanes et Accise sert le public par ses trois champs d'activité : application de la politique fiscale, application de la politique commerciale et application de la politique frontalière. Les résultats du Programme contribuent de manière significative à la réalisation des objectifs sociaux et économiques du gouvernement.

Par l'administration de la politique fiscale fédérale, Douanes et Accise voit à la perception des montants de taxes et de droits compris dans la politique fiscale globale de l'État. Dans la mesure du possible, la composante ministérielle voit aussi à ce que les entreprises canadiennes ne soit pas défavorisées par rapport aux entreprises étrangères. À titre d'organisme de réglementation, Douanes et Accise perçoit ou voit à la perception des taxes appropriées sur les marchandises, des taxes sur les produits et services, des droits d'accise et des prélèvements à l'importation sur les transactions, qu'il s'agisse de transactions sur le marché intérieur ou des importations. Les programmes de revenu, fondés sur l'observation volontaire, sont appuyés par l'obligation simple de déclaration et par de vastes programmes d'information, de même qu'une analyse ciblée des risques et des activités de vérification (incluant l'exécution). L'application efficace de la politique fiscale garantit la perception des recettes nécessaires au financement des programmes fédéraux et à la réduction du déficit fédéral.

Grâce à la gestion efficace et équilibrée des accords commerciaux et des politiques, le Ministère appuie la compétitivité des entreprises canadiennes face aux sociétés étrangères. Parmi les activités dans le secteur commercial, mentionnons la vérification de l'origine, de la description et de la valeur des marchandises assurant ainsi le respect des accords commerciaux internationaux; l'enquête sur les pratiques commerciales déloyales qui menacent l'industrie canadienne et l'adoption du suivi approprié; et finalement l'imposition et la perception des droits et des taxes ainsi que les mesures d'exonération, s'il y a lieu.

Dans le cadre de l'application de la politique frontalière, Douanes et Accise est responsable de l'examen sélectif initial dans les bureaux d'entrée au Canada pour le compte d'autres ministères, incluant Agriculture, Santé et Bien-être social, Consommation et Affaires commerciales, et Emploi et Immigration. Ainsi, cette composante protège les Canadiens contre l'entrée illégale de personnes indésirables, l'importation illégale de marchandises d'importation contrôlée ou interdite, comme les armes à feu et les drogues, ou encore des produits dangereux ou indésirables comme les déchets toxiques.

Le succès du Programme en matière de service au public dépend de la mesure dans laquelle la composante réussit à équilibrer ses deux principales fonctions : simplifier

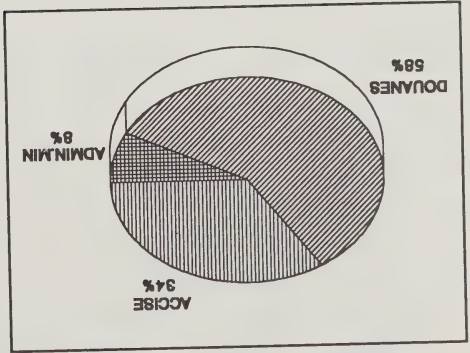


Tableau 2-3 : Équivalents de travail à temps plein par activité 1993-1994

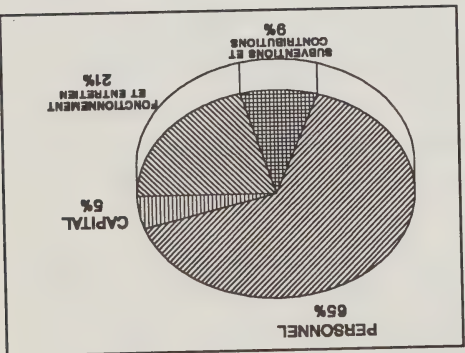


Tableau 2-4 : Dépenses brutes par catégorie 1993-1994

Les tableaux 2-3 et 2-4 illustre la distribution des ressources ministérielles pour 1993-1994.

- Divers - réduction des ETP due aux salaires convertis à d'autres dépenses de fonctionnement et de capital.

ETPT	000 \$
(502)	(5 022)
(544)	(26 522)

Tableau 2-2 : Résultats financier pour 1991-1992

(en milliers de dollars)			
1991-92			
Changement	Budget principal des dépenses	Réel	
Acisie		359 137	
	Donanes	442 316	418 816
	Administration ministérielle	127 838	103 935
		929 291	955 813
		14 008	14 552
		*Voir le tableau 2-22 pour d'autres renseignements sur les ressources humaines.	
			(544)

Explication du changement réel pour 1991-1992 : Le tableau 2-2 établit une comparaison des dépenses réelles de 1991-1992 par rapport au budget des dépenses. La diminution de 26,5 millions de dollars, ou 2,8 p. 100 est un chiffre net qui se compose principalement de ce qui suit :

ETPT		000 \$	
■ Coupures budgétaires de février 1991 - réduction de 3 p. 100 du budget de fonctionnement;	-	(28 600)	
■ Décret de remise sur les importations par la poste - ressources supplémentaires pour tenir compte des changements législatifs régissant les droits et les taxes sur les importations par la poste;	131	6 100	
■ Achats outre-frontière - ressources supplémentaires pour réduire les délais dans les bureaux frontaliers et pour faciliter la perception des droits et des taxes;	110	5 700	
■ Mesures liées à la TPS - réduction nette des coûts suite à l'harmonisation de la TPS à la taxe de vente du Québec et à d'autres mesures portant sur la TPS;	40	(11 200)	
■ Rajustements salariaux;	-	12 700	
■ EPTT non utilisés - retards en matière de dotation pour la mise en oeuvre de la TPS;	(323)	(14 800)	
■ Contributions aux régimes des avantages sociaux des employés;	-	8 600	

Explication des prévisions de 1992-1993 : La prévision des dépenses de 1992-1993 (au 30 novembre 1992) s'élève à 30,1 millions de dollars soit une augmentation de 3 p. 100 par rapport au Budget des dépenses pour 1992-1993. Cette augmentation se compose des facteurs suivants :

ETPT	000 \$
■ Réductions budgétaires de février 1992 - 3 p. 100 des dépenses non salariales de F&E;	(7 782)
■ Énoncé économique de décembre 1992 - réduction de 2 p. 100 des dépenses de fonctionnement;	(16 609)
■ Taxe d'accise sur les frais de transports - coûts de personnel pour administrer le programme de ristourne de la taxe;	2,270
■ Contributions aux régimes des avantages sociaux des employés - en 1992-1993, modification à la législation sur les pensions dans la fonction publique;	-
■ Mesures pour les importations postales et par messager - mesure conjointe avec la Société canadienne des postes pour la perception des droits et des taxes sur les importations par la poste;	262
■ Centre de traitement de la TPS à Summerside - transfert des opérations d'Ottawa à l'I.-P.-E.;	4 102
■ Perception intensifiée des recettes - sujet déjà mentionné;	374
■ Mesures de lutte contre la contrebande des produits du tabac - financement additionnel ;	105
■ Stratégie canadienne antidrogue et mesures connexes;	2
■ Langues officielles - amélioration des services bilingues dans les bureaux de Douanes et Accise;	14
■ Nouveau profil budgétaire - report du financement d'activités prévus en 1992-1993 à 1993-1994 pour un grand projet de l'État visant la TPS;	-
■ TPS Québec - augmentation des paiements compensatoires à Québec pour l'harmonisation de la TPS et de la taxe de vente provinciale.	13 000
	30,072

ETPT 000 \$

■ Mesures visant la TPS - diminution nette du financement au fur et à mesure que le programme atteint la maturité;

■ Contribution au Québec pour la collecte de la TPS - augmentation des paiements compensatoires à la province pour 12 mois d'opération en 1993-1994 comparé aux 9 mois d'opération en 1992-1993, soit de son début le 1^{er} juillet 1992;

■ Centre de traitement de Summerside - coûts de démarrage pour le transfert des opérations entre Ottawa et l'I.-P.-É.

■ Mesures visant les postes et les messagers - en 1993-1994, réduction de la contribution au projet conjoint avec la Société canadienne des postes pour percevoir les droits et les taxes sur les importations par la poste;

■ Perception intensifiée des recettes - réduction du financement en 1993-1994 pour mettre en oeuvre et gérer une série de mesures pour générer des recettes additionnelles;

■ Transfert des installations - diminution des besoins financiers avec le transfert des installations de Travaux publics;

■ Système d'alarme et de sécurité personnelle - réduction du financement pour le programme qui sera éliminé en 1993-1994;

■ Nouveau profil budgétaire - les fonds pour la construction à Lacolle (Douanes) et le système de réponses verbales automatisées (Accise) sont reportés à 1993-1994;

■ Douanes 2000 - réduction des fonds en 1993-1994 pour les initiatives décrites à l'activité Douanes;

■ Divers - surtout une allocation pour l'inflation, l'entretien des systèmes informatisés et la réduction des ETPT résultant de mutations et d'emploi des étudiants;

(256) 18 420

Intégration ministérielle : En 1992-1993, l'activité Administration ministérielle s'est consacrée à la simplification des services afin de refléter l'intégration ministérielle décrite en détail dans l'aperçu ministériel.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 2-1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)				
	Budget des dépenses 1993-1994	Prévisions 1992-1993	Changement	Détails voir page
Accise	461 890	410 619	51 271	2-26
Douanes	453 114	478 939	(25 825)	2-37
Administration ministérielle	139 595	146 621	(7 026)	2-52
	1 054 599	1 036 179	18 420	
Ressources humaines (ETPT)*	14 661	14 917	(256)	

* Voir le tableau 2-22 pour des renseignements supplémentaires sur les ressources humaines.

Explications de la différence dans le Budget des dépenses principal de 1993-1994 : Les dépenses prévues pour 1993-1994 s'élèvent à 18,4 millions de dollars soit une augmentation de 1,8 p. 100 par rapport aux prévisions de 1992-1993, selon les calculs établis le 30 novembre 1992. Cette augmentation est principalement attribuable à ce qui suit :

■ Plan d'investissement en capital - rénovation et restauration des installations pour les rendre conformes aux normes de santé et de sécurité et pour remplacer le matériel essentiel dans les bureaux frontaliers;	85	(10 465)
■ Annonce économique de décembre 1992 - répercussion des coupures de 2 et de 3 p. 100 sur le budget de fonctionnement pour 1992-1993 et 1993-1994, respectivement;	-	19 897
■ Contributions aux régimes des avantages sociaux des employés - 1992-1993 modification de la législation sur les pensions dans la fonction publique;	63	2 500
■ Langues officielles - amélioration des services bilingues dans les bureaux de Douanes et Accise;		

d'économie, Douanes et Accise s'occupe aussi des taxes provinciales du Québec et du Manitoba. (Voir page 2-21.)

Contrebande des produits du tabac : Le ministre Douanes et Accise a lancé plusieurs mesures pour freiner la croissance de la contrebande des produits du tabac au cours des deux dernières années et pour réduire ainsi les pertes de recettes pour les gouvernements fédéral et provinciaux et celles des entreprises canadiennes.

En décembre 1992, un projet de loi omnibus visant à modifier la *Loi sur les douanes*, la *Loi sur l'accise*, la *Loi sur la taxe d'accise*, et le Code criminel a été présentée à la Chambre. Cette législation établit des contrôles sur la réimportation de marchandises exportées (comme les cigarettes canadiennes) et augmente les amendes pour possession de marchandises passées en contrebande. (Voir page 2-21.)

Stratégie canadienne antidrogue : L'accord sur les opérations policières conjuguées intervenu avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC) pour lutter contre la contrebande des drogues et ainsi réduire les effets nocifs de la consommation abusive pour le particulier, la famille et la communauté, a été reconduit pour encore cinq ans. (Voir page 2-21.)

Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) : Douanes et Accise a joué un rôle actif dans les négociations en vue de créer un accord de libre-échange entre le Canada, les États-Unis et le Mexique. L'ALÉNA, dont l'entrée en vigueur est prévue pour le 1^{er} janvier 1994 devrait accroître les occasions d'affaires pour les entreprises canadiennes en Amérique du nord. (Voir page 2-22.)

Achats outre-frontière et Douanes 2000 : En 1992-1993, un nombre de mesures gouvernementales et de modifications de systèmes ont été adoptées dans le cadre de «Douanes 2000» afin de contrer le problème des achats outre-frontière. Ensemble, ces mesures ont rétabli une certaine équité pour les entreprises canadiennes qui doivent faire concurrence aux entreprises américaines. En 1993-1994, l'activité Douanes poursuivra ses efforts dans ce secteur afin d'assurer un juste équilibre entre le service aux voyageurs et la perception des droits et des taxes exigibles sur les importations. (Voir pages 2-21 et 2-22.)

Mesures visant les importations par la poste ou par messenger : Afin de trouver un meilleur équilibre entre le service à la clientèle, la compétitivité des entreprises et la perception des recettes, Douanes et Accise a créé un nombre de mesures portant sur les achats outre-frontière par la poste. Entre autres, le Décret de remise visant les importations par la poste, le Décret de remise visant les importations par messenger et l'accord signé avec la Société canadienne des postes sur la perception des droits dus à l'État. (Voir page 2-22.)

A. Plans pour 1993-1994 et résultats récents

I. Points saillants

La présente partie met en valeur les grandes réalisations récentes du Programme de Douanes et Accise ainsi que les plans pour 1993-1994.

Amélioration des relations avec les clients : Le Programme met en oeuvre un nombre de mesures qui modifient en profondeur la façon de transiger avec ses clients. Le but est de faciliter le respect des exigences de la loi et des politiques par les entreprises canadiennes et de les aider à être plus concurrentielles sur le marché. (Voir page 2-18.)

Taxes sur les produits et services (TPS) : En 1992, l'accord d'harmonisation de la TPS et de la taxe de vente provinciale du Québec est entré en vigueur et l'administration provinciale a commencé à percevoir la TPS dans cette province au nom du gouvernement fédéral.

La construction à Summerside (I.-P.-É.) du centre de traitement de la TPS, annoncée par le Premier Ministre en mai 1990, se poursuit selon l'échéancier. Le transfert des opérations à partir du centre de traitement intérimaire à Ottawa commencera en septembre 1993 et devrait se terminer en avril 1994. (Voir la page 2-22.)

Perception intensifiée des recettes : Afin d'aider le gouvernement à atteindre son objectif de réduction du déficit, des ressources sont déployées dans le but d'assurer la perception des recettes effectivement dues à l'État. À cette fin, les ressources sont attribuées en priorité aux activités d'information et d'éducation des clients ainsi qu'à la vérification et à la perception. (Voir page 2-20.)

Ristourne de la taxe sur les frais de transport : Cette mesure a été adoptée afin de placer l'industrie canadienne du transport sur un pied d'égalité avec l'industrie américaine. Ce programme de ristourne sur le carburant pour moteur diesel a été mis sur pied en 1992. (Voir page 2-20.)

Programme de remboursement aux visiteurs : Mise en oeuvre afin de stimuler l'industrie du tourisme, cette mesure permet le remboursement aux visiteurs de la TPS sur les achats admissibles. Depuis le 1^{er} juillet 1992, par souci d'efficacité et

Programme par activité

(en milliers de dollars)		1993-94				Budget des dépenses principal 1992-1993	
		Budgetaire					
ETPT	Fonctionnement	Dépenses en capital	Subventions et contributions	Total			
4 979	337 357	32 718	91 815	461 890	429 825	414 783	161 499
8 514	441 458	11 656	-	453 114			
1 168	126 969	12 626	-	139 595			
14 661	905 784	57 000	91 815	1 054 599	1 006 107		
1992-1993 Ressources humaines (ETPT)				14 290			

* Voir le tableau 2-22 pour d'autres renseignements sur les ressources humaines.

B. Emploi des autorisations en 1991-1992 - Volume II des comptes publics

Crédit (dollars)		Budget des dépenses principal	Total disponible	Emploi réel
1	Dépenses de fonctionnement	820 602 000	813 702 001	780 365 988
5	Dépenses en capital	44 699 000	51 599 000	49 761 171
(S)	Ministère du Revenu national - traitement et allocation pour automobile	51 100	51 100	51 100
(S)	Contributions au régime de prestations des employés	90 461 000	99 113 000	99 113 000
Total du Programme - Budgétaire		955 813 100	964 465 101	929 291 259

Détails des autorisations
de dépenser

A. Autorisation pour 1993-1994
Besoins financiers par autorisation

Crédit (en milliers de dollars)		Budget des dépenses principal 1993-1994	Budget des dépenses principal 1992-1993
Revenu national			
1	Dépenses de fonctionnement	830 145	804 751
5	Dépenses en capital	57 000	39 637
10	Contributions	91 815	69 000
(S)	Ministre du Revenu national - Traitement et allocation pour automobile	51	51
(S)	Contributions au régime de prestations des employés	75 588	92 668
Total du Programme		1 054 599	1 006 107

Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget des dépenses principal 1993-1994
Revenu national		
1	Douanes et Accise - Dépenses de fonctionnement	830 145 000
5	Douanes et Accise - Dépenses en capital	57 000 000
10	Douanes et Accise - Contributions	91 815 000

Détails des autorisations de dépenser

A. Autorisation pour 1993-1994	2-5
B. Emploi des autorisations en 1991-1992	2-6

Section I - Aperçu du Programme

A. Plans pour 1993-1994 et résultats récents	2-6
1. Points saillants	2-6
2. Sommaire des besoins financiers	2-8

B. Contexte	2-13
1. Introduction	2-13
2. Mandat	2-14
3. Objectif du programme	2-14
4. Organisation du Programme en vue de son exécution	2-15

C. Perspective de planification	2-17
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	2-17
2. Initiatives	2-19
3. Suivi des initiatives déjà annoncées	2-23

D. Efficacité du programme	2-25
----------------------------	------

Section II - Analyse par activité

A. Accise	2-26
B. Douanes	2-37
C. Administration ministérielle	2-52

Section III - Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme	2-58
1. Besoins financiers par article	2-59
2. Besoins en personnel	2-59
3. Dépenses en capital	2-59
4. Paiements de transfert	2-60
5. Recettes	2-61
6. Remises	2-62
7. Coût net du Programme	2-63

Tableau 1-4 : Dépenses nettes par programme

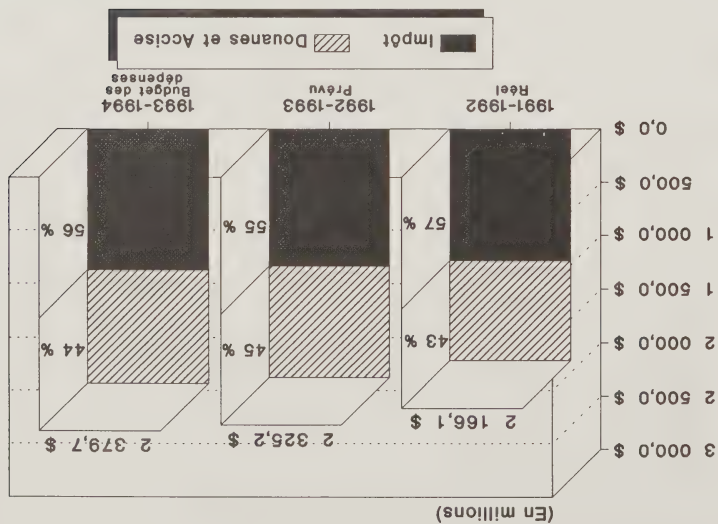
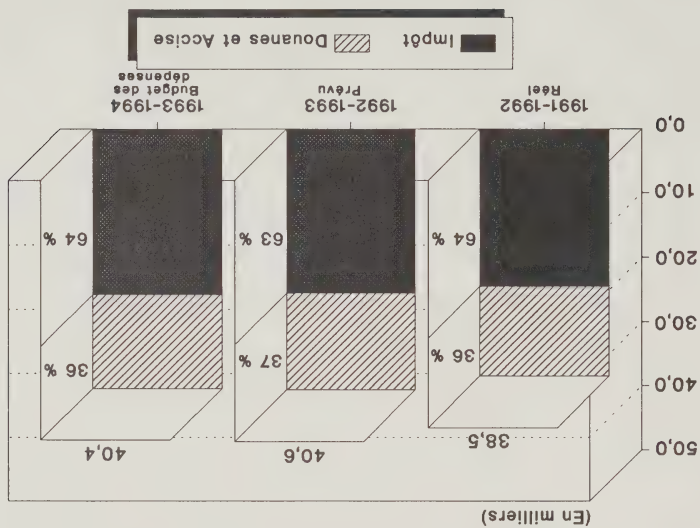


Tableau 1-5 : Nombre d'équivalents temps plein par programme



Plan de dépenses du Ministère

Tableau 1-3 : Plan de dépenses par programme

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses 1993-1994	Prévu 1992-1993	\$	%	Différence	
				Détails à la	page
Budgétaire					
Accise et Douanes	1 054 599	1 036 179	18 420	1,8	2-8
Impôt	1 420 873	1 381 708	39 165	2,8	3-10
Budgétaire brut	2 475 472	2 417 887	57 585	2,4	
Moins Recettes à valoir sur le crédit	95 752	92 639	3 113	3,4	3-10
Budgétaire net	2 379 720	2 325 248	54 472	2,3	
Équivalents temps plein (ÉTP):					
Accise et Douanes	14 661	15 127	(466)	(3,1)	2-8
Impôt	25 780	25 515	265	1,0	3-10
Nombre total d'ÉTP	40 441	40 642	(201)	(0,5)	

Intensification de la production de recettes : L'Exposé économique et financier du 2 décembre 1992 comprenait un certain nombre de mesures visant à faire en sorte que les débiteurs fiscaux s'acquittent de leur obligation et cela promptement. C'est pourquoi le Budget des dépenses 1993-1994 prévoit des ressources additionnelles destinées à permettre à Revenu Canada d'accroître sa capacité d'exécution de la loi et de perception des recettes. Le détail de ces ressources est donné dans les chapitres 2 et 3 selon qu'elles relèvent de l'un ou de l'autre programme, et l'augmentation des recettes de l'État qui devrait en résulter y est également indiquée.

Réduction de 3 % du budget de fonctionnement : En réponse aux mesures de réduction des dépenses énoncées dans l'Exposé économique et financier déposé par le ministre des Finances le 2 décembre 1992, Revenu Canada a entrepris un examen complet de toutes ses activités et ses procédures. Le Ministère cherche ainsi à définir et à effectuer des modifications précises de ses programmes qui lui permettront, en 1993-1994 et dans les années à venir, d'atteindre l'objectif de réduction de 3 % tout en nuisant le moins possible à ses clients, aux recettes de l'État et à ses employés. Le Ministère a reconnu que, malgré la réduction à effectuer, les services essentiels doivent être maintenus, la sécurité de l'information ne doit être ni menacée ni diminuée, l'équilibre entre le service à la clientèle et l'observation de la loi doit être conservé d'une façon qui maximise les recettes de l'État, et l'investissement dans les ressources humaines que représentent la formation et le perfectionnement doit se poursuivre.

Sensibilisation à l'environnement : Le Ministère continue d'appuyer le plan vert du gouvernement par la promotion de la théorie des trois R : réduction, réutilisation et recyclage. Pour montrer son adhésion à cette théorie, le Ministère a déjà pris plusieurs mesures reliées à l'environnement.

- prestation de services de «guichet unique», grâce auxquels les clients pourront obtenir les formules et renseignements voulus et faire leurs paiements à l'importation le quel des 130 bureaux d'Accise, Douanes et Impôt de tout le Canada;

- versement unique au titre de la TPS, des droits de douane et de l'impôt, de sorte qu'une même entreprise n'aurait plus à faire des versements distincts aux trois composantes de Revenu Canada;
- système nouveau qui permettra aux entreprises de compenser une dette dans un domaine, par exemple l'impôt, et un paiement en trop qu'elles ont fait (ou tout autre droit de recevoir un remboursement) dans un autre domaine, par exemple la TPS;
- déclaration simplifiée et combinatoire que les petites entreprises (celles dont les ventes brutes n'atteignent pas 500 000 \$) pourront produire une seule fois par année en y joignant un paiement net;

- dossier Équité harmonisé grâce auquel les dispositions législatives concernant la TPS seront alignées sur la politique en vigueur à l'Impôt, afin que le Ministère puisse réagir de façon uniforme à tous les cas où des frais d'intérêt ou des pénalités découlent de situations indépendantes de la volonté du contribuable.

Numéro d'enregistrement unique pour les entreprises (NEUE) : Le budget fédéral du 25 février 1992 annonçait qu'un numéro d'enregistrement unique pour les entreprises remplacerait les différents numéros d'identification que chaque entreprise canadienne doit actuellement utiliser dans ses relations avec différents ministères fédéraux. Revenu Canada mène les efforts déployés dans ce sens et il propose que le numéro d'inscription utilisé pour la TPS constitue la racine du NEUE. Quatre grands programmes offerts aux entreprises par Revenu Canada constitueront l'essentiel du système du NEUE : ceux de l'impôt sur le revenu des corporations, des retenues sur la paie, de la TPS et des droits de douane.

Le NEUE sera d'abord offert aux nouvelles entreprises; après un essai initial qui sera fait dans huit bureaux en 1993-1994, le système sera institué à l'échelle nationale. Les entreprises inscrites sous plusieurs numéros se verront alors demander si elles veulent passer au nouveau numéro. La mise en place du système du NEUE constitue pour Revenu Canada un investissement stratégique qui réduira les écritures exigées des entreprises, accroîtra l'efficacité et la souplesse de l'État, facilitera l'établissement des statistiques économiques et rendra plus efficace le recouvrement des recettes.

Le Ministère reconnaît que, actuellement, les Canadiens et les entreprises canadiennes doivent souvent entretenir, avec ses services chargés de programmes différents, des relations tout à fait distinctes. L'intégration permettra à Revenu Canada de répondre plus exactement à l'évolution des besoins, de rationaliser ses opérations, d'alléger le fardeau administratif des contribuables, de réduire ses dépenses et ses cas de chevauchement, ainsi que d'accroître la qualité de ses services et de ses programmes. L'intégration en une seule administration accroîtra l'efficacité et la productivité et elle profitera donc à la fois au Ministère et à ses clients. Dans l'exécution de son mandat, Revenu Canada a l'intention de continuer de près avec les Canadiens afin que ses programmes servent bien les intérêts du public.

Pour 1993-1994, les priorités du Ministère comprennent ce qui suit :

Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) : Le Ministère continue de se trouver en présence de changements sans précédent et de défis nombreux dans tous ses secteurs d'activité. Le rôle qu'il a joué en 1992-1993 dans les négociations relatives à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) a été d'une importance exceptionnelle. L'entrée en vigueur de l'ALENA, qui doit instituer une zone de libre-échange englobant le Canada, les États-Unis et le Mexique, est provisoirement prévue pour le 1^{er} janvier 1994. Le but de cet accord est d'accroître, dans toute l'Amérique du Nord, les possibilités commerciales ouvertes aux entreprises canadiennes, et résultera en un nombre accru de clients pour les appels et les décisions. Les exportateurs pourront maintenant loger des appels et obtenir des décisions anticipées alors qu'auparavant seulement les importateurs en avaient le droit. La mise en oeuvre de l'accord résultera également en une augmentation substantielle dans les charges de travail de surveillance et de vérification.

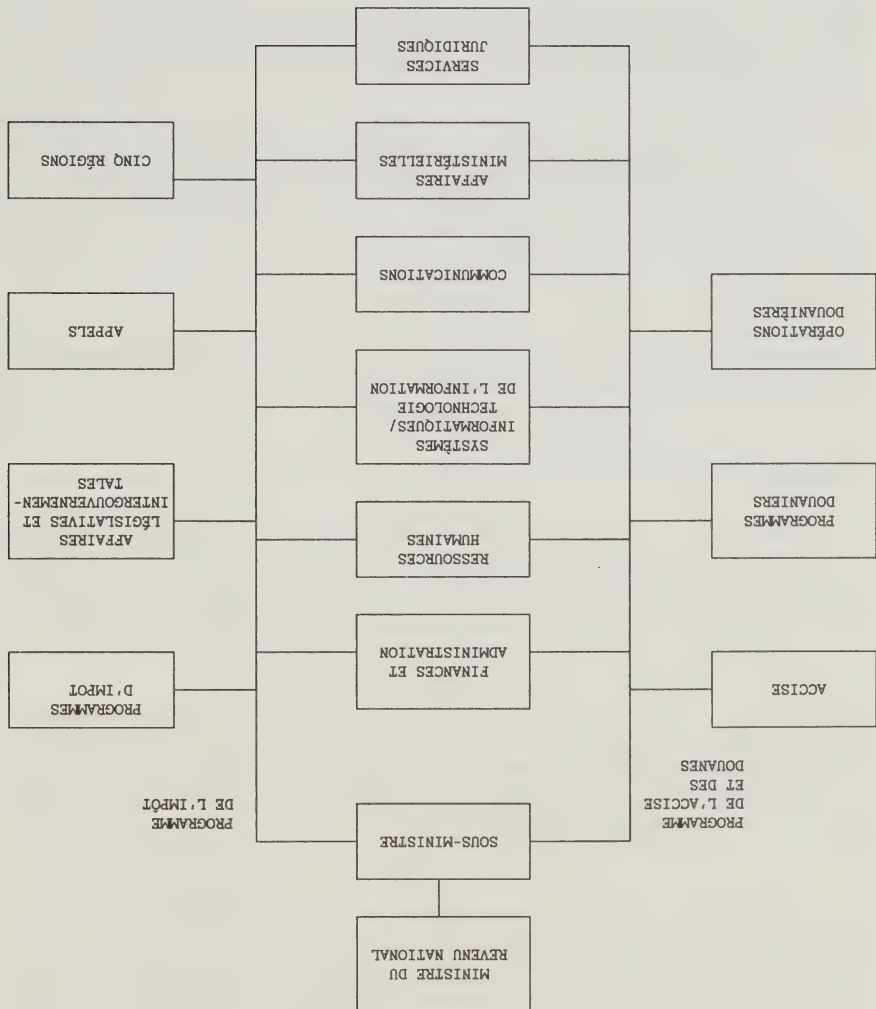
Amélioration des services aux clients : La refonte de l'administration de Revenu Canada se poursuivra, afin que soient exploités tous les avantages offerts par l'unification et la rationalisation. Entre autres améliorations, le plan d'intégration prévoit ce qui suit :

- vérifications simultanées de la TPS, de l'impôt sur le revenu et des retenues à la source, lorsque c'est possible, afin de supprimer un double emploi et réduire le fardeau des clients;

- intégration des programmes de recouvrement, afin que chaque client et son représentant puissent avoir affaire à un seul fonctionnaire de Revenu

Canada;

Tableau 1-2 : Structure organisationnelle



La Direction générale des finances et de l'administration a la responsabilité de la planification, de l'élaboration et de la mise à jour des politiques, procédures et programmes nationaux dans les domaines des finances, de l'administration, de la sécurité, de la gestion des ressources, de la gestion des biens immobiliers, de l'impression et de la distribution des formules fiscales, de la conception et de l'élaboration de l'information de gestion, ainsi que des travaux scientifiques et de laboratoire.

La Direction générale des ressources humaines élabore les politiques, programmes et normes d'ordre national concernant les fonctions suivantes : dotation en personnel, organisation, classification, langues officielles, équité en matière d'emploi, relations de travail, formation, rémunération et avantages sociaux et planification des ressources humaines.

La Direction générale des systèmes informatiques et des techniques d'information est chargée de la recherche, de la mise au point, de l'entretien et du fonctionnement des systèmes informatiques qui soutiennent les différents programmes du Ministère et elle fournit des services informatisés à d'autres ministères et paliers de gouvernement.

La Direction générale des communications élabore et coordonne les politiques et programmes d'ordre national qui se rapportent aux stratégies générales de communication du Ministère et elle assure la direction fonctionnelle des bureaux locaux en ce qui concerne leurs activités relevant des affaires publiques, leurs communications constituant un service d'approche et la résolution des problèmes signalés par leurs clients.

La Direction générale des affaires ministérielles planifie et dirige les activités de vérification interne et d'évaluation des programmes du Ministère. De plus, elle a la responsabilité du projet de développement ministériel, des projets spéciaux, des services de secrétariat ministériels, de la correspondance ministérielle et de l'accès à l'information et protection des renseignements personnels.

L'avocat général principal (qui dirige les Services juridiques) rend des services consultatifs au sous-ministre et au Ministère relativement aux questions juridiques découlant du rôle du Ministère dans l'application de différentes lois et dispositions législatives.

La Direction générale des opérations douanières est chargée des opérations régionales, des bureaux d'entrée, de l'application des mesures douanières, des programmes relatifs aux voyageurs et des programmes commerciaux. Elle offre ses services au public dans 10 bureaux régionaux et 38 bureaux de district (voir le chapitre 4, l'annexe 2).

La Direction générale des programmes d'impôt établit la politique, élabore les stratégies et programmes ministériels et coordonne l'analyse et la communication des données sur le rendement global des opérations, pour tout ce qui concerne le traitement des déclarations de revenus, l'établissement des cotisations connexes, la vérification des déclarations de revenus et le recouvrement des impôts facturés. Il incombe à cette direction générale de formuler des normes et lignes directrices nationales afin que les programmes et les politiques s'appliquent de façon uniforme dans tout le pays.

La Direction générale des affaires législatives et intergouvernementales a pour rôle de fournir des interprétations techniques de la Loi de l'impôt sur le revenu et des lois connexes et de collaborer avec les fonctionnaires du ministère des Finances à l'élaboration de la politique fiscale. La direction générale doit en outre dispenser des services statistiques, enregistrer les régimes de pension et les organismes de charité et assurer la liaison avec les gouvernements provinciaux et étrangers pour les questions fiscales.

La Direction générale des appels est chargée de régler les avis d'opposition et les appels présentés par les contribuables qui désapprouvent leurs cotisations d'impôt. Pour le traitement des avis d'opposition, chaque centre fiscal et chaque bureau de district a une Division des appels relevant directement du sous-ministre adjoint. Quant aux appels, ils sont résolus avec le concours du ministère de la Justice.

Cinq sous-ministres adjoints régionaux sont chargés de diriger les activités des huit centres fiscaux, des 38 bureaux de district, du Bureau d'impôt international, ainsi que de nombreux comptoirs d'information fiscale situés dans les cinq régions (Atlantique, Québec, Centre, Ontario et Ouest) mentionnées dans le chapitre 4, à l'annexe 2. Les directeurs locaux sont chargés de mettre en vigueur et d'exécuter, d'une façon conforme aux politiques établies, tous les programmes attribués aux bureaux locaux.

Structure organisationnelle

Le Ministère rend des comptes au Parlement en la personne du ministre du Revenu national. Apparaissant géré comme deux entités distinctes, soit Revenu Canada, Douanes et Accise et Revenu Canada, Impôt, le Ministère vient d'entreprendre une revue complète des deux structures organisationnelles afin de déterminer comment elles pourraient être intégrées de façon efficiente et efficace.

Comme on le voit par les composantes communes aux deux anciennes entités qui figurent à l'organigramme du tableau 1-2, l'intégration des infrastructures du Ministère progresse, impliquant les Directions générales des finances et administration, des communications, des ressources humaines, des systèmes informatiques et techniques d'information, ainsi que des affaires ministérielles.

Pour le moment, les ressources associées à ces composantes ou fonctions communes sont réparties entre le Programme de l'accise et des douanes et le Programme de l'impôt conformément aux approbations reçues pour les anciennes entités et elles figurent en conséquence dans le Budget des dépenses. En 1993-1994, le Ministère comptera 13 grands secteurs, dont chacun relèvera directement du sous-ministre.

La Direction générale de l'accise est chargée d'appliquer la Loi sur l'accise, la Loi sur la taxe d'accise (qui inclut la Taxe sur les produits et services) et autre législation pertinente. Ses responsabilités comprennent l'établissement de la cotisation, le recouvrement et, s'il y a lieu, le rembourquement des droits, taxes et cotisations d'accise. L'organisation de l'Accise est décentralisée, comptant sept bureaux régionaux et 34 bureaux de district, en plus de l'administration centrale à Ottawa (voir le chapitre 4, annexe 2).

La Direction générale des programmes douaniers est chargée des décisions tarifaires, des besoins en déterminations d'origine (p. ex., l'Accord de libre échange) des enquêtes antidumping, des enquêtes sur les droits compensateurs, de l'arbitrage relatif aux saisies, des programmes de cotisation et d'établissement de la valeur, ainsi que des affaires législatives concernant les douanes. Ses bureaux sont situés à Ottawa, sauf pour un petit nombre d'agents affectés à l'étranger, qui s'occupent surtout des questions d'antidumping et de droits compensateurs.

Revenu Canada applique de nombreuses dispositions entièrement ou partiellement, pour le compte d'autres ministères dont les suivants : Agriculture, Santé et Bien-Être social, Consommation et Affaires commerciales, Industrie, Sciences et Technologie, Statistique Canada, et Emploi et Immigration. Une liste complète des lois concernées figure au chapitre 4.

Structure par programme

Comme l'indique ce qui précède, les programmes exécutés par Revenu Canada sont le Programme de l'accise et des douanes et le Programme de l'impôt.

Programme de l'accise et des douanes : Ce programme comprend trois activités :

- Accise
- Douanes
- Administration ministérielle

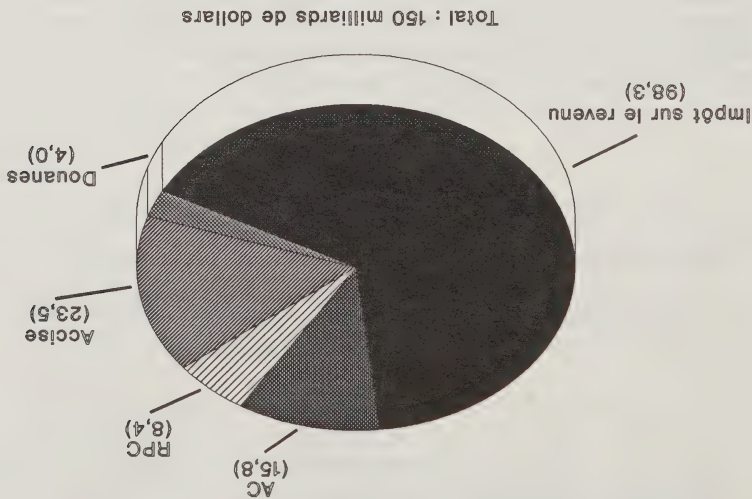
Voici l'objectif du Programme de l'accise et des douanes : «Faire en sorte que tous les droits, toutes les taxes et tous les autres frais et prélèvements connexes soient correctement imposés, perçus et, s'il y a lieu, remboursés; contrôler, afin de protéger l'industrie et la société canadiennes, le déplacement des personnes, des marchandises et des moyens de transport qui entrent au Canada ou qui en sortent, pour veiller au respect de la loi; protéger l'industrie canadienne des préjudices réels ou éventuels causés par l'importation effective ou prévue de marchandises sous-évaluées ou subventionnées et par le recours à d'autres formes de concurrence injuste de la part d'exportateurs étrangers.»

Programme de l'impôt : Ce programme comprend six activités :

- Aide aux contribuables et établissement des cotisations
- Programmes d'observation postcotation
- Recouvrements et acomptes provisionnels
- Appels
- Administration et services informatiques
- Recettes à valoir sur le crédit

Voici l'objectif du Programme de l'impôt : «Établir et percevoir l'impôt sur le revenu ainsi que des paiements faits à d'autres titres et appuyer des programmes sociaux et économiques du gouvernement, le tout de façon juste et équitable en appliquant la Loi de l'impôt sur le revenu et d'autres lois fédérales et provinciales et en aidant les Canadiens à observer la loi et à bénéficier de ces programmes.»

Tableau 1-1 : Recettes nettes perçues en 1991-1992 (en milliards de dollars)



Voici les principales dispositions législatives qui confèrent à Revenu Canada le mandat d'exercer les activités mentionnées :

- Loi sur le ministère du Revenu national
- Loi sur les douanes
- Tarif des douanes
- Loi sur les mesures spéciales d'importation
- Loi sur l'accise
- Loi sur la taxe d'accise
- Loi de l'impôt sur le revenu
- Parties III et VII de la Loi sur l'assurance-chômage
- Partie I du Régime de pensions du Canada

Les politiques concernant l'accise, les douanes et l'impôt qui sont contenues dans les dispositions législatives ci-dessus sont de la responsabilité du ministère des Finances, mais les deux ministères collaborent de près pour toute modification législative envisagée. Revenu Canada joue un rôle décisif en faisant connaître au ministère des Finances les incidences de politiques envisagées ou en vigueur, sur les plans de l'administration et de l'observation.

Rôles et responsabilités

Le ministère du Revenu national exécute deux programmes, celui de l'accise et des douanes et celui de l'impôt, sous la direction du ministre du Revenu national.

Le Ministère a la responsabilité de veiller à l'application des politiques concernant l'impôt du Canada, la frontière canadienne et les échanges internationaux. Il perçoit l'impôt fédéral sur le revenu, l'impôt sur le revenu des particuliers de toutes les provinces sauf le Québec, l'impôt sur le revenu des corporations de toutes les provinces sauf l'Alberta, l'Ontario et le Québec; la taxe sur les produits et services (TPS), dans toutes les provinces sauf le Québec; les taxes de consommation, droits d'accise et prélèvements à l'importation; les taxes de vente de certaines provinces qui frappent l'alcool et les produits du tabac à la frontière; les cotisations salariales et patronales au Régime de pensions du Canada; et les cotisations salariales et patronales à l'assurance-chômage.

De plus, Revenu Canada veille à la bonne exécution de différents programmes de crédits d'impôt fédéraux et provinciaux et il est chargé d'appliquer la politique commerciale et de protéger la société canadienne contre le franchissement illégal des frontières du Canada par des gens et des biens.

En 1991-1992, le Ministère a perçu des recettes nettes d'environ 150 milliards de dollars, dont 116 milliards en recettes fédérales. Cela représente approximativement 93 % de toutes les recettes budgétaires fédérales perçues par l'État.

Table des matières

Chapitre 1	Aperçu du Ministère	1-1
Chapitre 2	Programme de l'Accise et des Douanes	2-1
Chapitre 3	Programme de l'Impôt	3-1
Chapitre 4	Annexes	4-1

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. Une table des matières énumère les chapitres, et chaque programme fait l'objet d'une table des matières plus détaillée. Dans l'aperçu du programme de chaque plan de dépenses, le sommaire des besoins financiers comprend des renvois à des renseignements plus détaillés qui figurent ailleurs dans le Plan. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur des sujets de dépense qui l'intéressent particulièrement.

Conçu pour servir de document de référence, le présent Plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend quatre chapitres : un Aperçu du Ministère (chapitre 1), qui donne une vue d'ensemble de Revenu Canada; le plan de dépenses de chacun des programmes du Ministère (chapitre 2, Programme de l'accise et des douanes, et chapitre 3, Programme de l'impôt); enfin, plusieurs annexes qui présentent des précisions, notamment sur les recettes et les comptes clients (chapitre 4).

Le plan de dépenses de chaque programme commence par les autorisations de dépenses provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers obtenus par le programme au cours de la dernière année.

Le plan de dépenses de chaque programme comporte une section qui donne un aperçu des principaux éléments des plans pour la période visée, du rendement récent, des sommaires des besoins financiers et de la structure des activités. Une deuxième section présente le détail des activités du programme, des résultats attendus de chacune et d'autres données importantes sur le rendement qui constituent le fondement des demandes de ressources. Ensuite, le document donne des renseignements supplémentaires sur les ressources du programme (y compris des précisions sur les besoins financiers et sur les besoins en personnel), dont le lecteur pourrait avoir besoin pour comprendre plus pleinement le programme.

Il faut noter que, conformément aux principes du budget de fonctionnement, la consommation de ressources humaines indiquée dans le présent Plan de dépenses est mesurée en équivalents temps plein (ETP) d'un employé. L'ETP exprime comme un facteur la proportion d'une semaine à temps plein que représentent les heures travaillées chaque semaine par un employé, c'est-à-dire le taux obtenu en divisant les heures de travail réelles de cet employé par les heures normales de travail.

Budget des dépenses 1993-1994
Partie III
Revenu Canada
Accise, Douanes et Impôt

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1993

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1994-III-36
ISBN 0-660-57892-1



779400050

Revenu Canada
Accise, Douanes
et Impôt



Budget des dépenses
1993-1994

Partie III

Plan de dépenses

OCT 6 1985

